



**Les Accords-cadres internationaux : métasynthèse sur l'effectivité d'un outil de
régulation sociale des firmes multinationales**

par

Isabelle Roberge-Maltais

Sciences de la gestion

(Gestion des Ressources humaines)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Jun 2020

© Isabelle Roberge-Maltais, 2020

« *En persévérant, on arrive à tout.* »

- Théocrite

RÉSUMÉ

Depuis le début des années 2000, le nombre d'accords-cadres internationaux (ACI) conclus entre une multinationale et des partenaires syndicaux (notamment les fédérations syndicales internationales (FSI)) s'est décuplé, renforçant par le fait même l'intérêt de la recherche à leur endroit. Selon l'OIT, les ACI sont des «instrument[s] négocié[s] entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue d'établir une relation continue entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère» (BIT, 2007).

Ce projet vise deux objectifs centraux, soit de 1) synthétiser l'état actuel de la recherche sur les ACI dans le but d'en 2) dégager des conclusions quant aux conditions d'effectivité des ACI.

Vingt-deux cas ont été sélectionnés en vue de procéder à une analyse comparative. Cette dernière, effectuée à la suite d'une analyse détaillée de chacun des vingt-deux cas, nous a permis de dégager une multitude de facteurs influant sur l'effectivité des ACI.

Nos résultats questionnent le bien-fondé d'ajouter au contenu de l'ACI des enjeux plus larges que ceux sociaux (par exemple environnementaux) ainsi que l'intégration de l'ACI aux plans RSE des entreprises. Ces ajouts ou cette intégration ne participent à une meilleure effectivité de l'ACI. De plus, ils mettent en lumière le déséquilibre de pouvoir qui subsiste entre les parties signataires, et ce, bien que les ACI soient décrits comme un outil principalement employé par les syndicats pour être un acteur présent dans la mondialisation. Finalement, nos résultats montrent que le secteur d'activité auquel appartient la multinationale signataire de l'ACI a une incidence sur son effectivité. En outre, certains acteurs sociaux qui pourtant ne sont pas directement impliqués dans l'ACI ont une influence et un impact positif sur l'effectivité de l'accord.

Mots clés : Accord-cadres internationaux, fédérations syndicales internationales, syndicalisme, entreprises multinationales, mondialisation, responsabilité sociale des entreprises.

ABSTRACT

Since the early 2000s, the number of global framework agreements (GFA) negotiated between a multinational corporation and trade union representatives (mainly from the global union federations (GUF)) has been multiplied. As a result, more and more research has been conducted on this phenomenon. According to the International Labor Organization (ILO), global framework agreements are “[...] instrument[s] negotiated between a multinational enterprise and a global union federation in order to establish an ongoing relationship between the parties and ensure that the company respects the same standards in all the countries where it operates ”(OIT, 2007).

Our project pursues two main goals. First, we wish to synthesize the extensive information provided by previous research and second, we aim to conclude on the main factors contributing (or not) to GFA effectiveness.

We proceeded to a comparative analysis based on the results of a painstaking examination conducted twenty-two selected cases of GFA. This process allowed us to target numerous factors playing a role in GFA effectiveness.

Our analysis will lead us to question recent trends pertaining to GFA, notably the noted increase in the number of issues addressed in their content, as well as their integration in general CSR plans. We will also shed light on the power imbalance that subsists between GFA signatories, although these agreements have often been described as a strategic tool put forward by unions in the context of globalization. Finally, we will underline how sectorial differences can affect GFA effectiveness and the impacts that social actors can also have in order to induce positive changes in workers’ situations around the world.

Key words : Global framework agreements, global union federations, unionism, multinational enterprises, globalization, corporate social responsibility.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT	IV
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	6
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
AVANT PROPOS.....	9
REMERCIEMENTS	10
INTRODUCTION	12
CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE.....	14
1. LE CONTEXTE DE REGULATION SOCIALE	14
1.1. <i>La mondialisation</i>	14
1.2. <i>L'avènement des chaînes d'approvisionnement mondiales</i>	17
1.3. <i>La responsabilité sociale des entreprises</i>	20
2. LES CODES DE CONDUITE	24
3. LES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX	29
3.1. <i>Catégorisation des accords-cadres internationaux</i>	30
3.2. <i>Acteurs impliqués</i>	32
3.2.1. Les entreprises multinationales	32
3.2.2. Filiales, fournisseurs et sous-contractants	33
3.2.3. Les fédérations syndicales internationales	34
3.2.4. Les Alliances syndicales internationales.....	37
3.2.5. Syndicats nationaux et locaux	39
3.2.6. Comités d'entreprise européens.....	40
3.2.7. Organisation internationale du travail	41
3.3. <i>Évolution du contenu</i>	42
3.3.1. Sujets principaux	42
3.3.2. Durée et renouvellement.....	45
3.3.3. Portée des ACI	45
3.3.4. Mécanismes procéduraux	46
4. <i>Évolution de la recherche</i>	49
5. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	51
CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE.....	53
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE.....	59
1. LA DÉMARCHE INDUCTIVE.....	59
2. LA MÉTASYNTHÈSE	61
3. L'ÉCHANTILLON	61
4. COLLECTE DES DONNÉES.....	65
5. ANALYSE DES DONNÉES.....	65
6. LIMITES	68
CHAPITRE 4 – ANALYSES DE CAS	69
1. H&M GROUP.....	69
1.1. <i>Contexte</i>	69
1.1.1. Le secteur de l'habillement et du textile.....	70

1.1.2.	Positionnement de H&M face à la RSE.....	71
1.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	72
1.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	73
1.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	75
1.5.	<i>Synthèse</i>	76
2.	GRUPE SOLVAY	77
2.1.	<i>Contexte</i>	77
2.1.1.	Le secteur de l'industrie chimique	78
2.1.2.	Positionnement de Solvay face à la RSE	79
2.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	81
2.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	82
2.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	84
2.5.	<i>Synthèse</i>	86
3.	QUEBECOR WORLD	87
3.1.	<i>Contexte</i>	87
3.1.1.	Le réseau UNI @ Quebecor	88
3.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	89
3.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	89
3.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	90
3.5.	<i>Synthèse</i>	91
4.	ANGLOGOLD ASHANTI	92
4.1.	<i>Contexte</i>	92
4.1.1.	Le secteur de l'exploitation minière.....	93
4.1.2.	Positionnement de AngloGold Ashanti face à la RSE	94
4.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	96
4.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	97
4.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	97
4.5.	<i>Synthèse</i>	99
5.	GRUPE CARREFOUR	100
5.1.	<i>Contexte</i>	100
5.1.1.	Le secteur de l'alimentation au détail	101
5.1.2.	Positionnement du Groupe Carrefour face à la RSE.....	103
5.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	104
5.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	105
5.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	107
5.5.	<i>Synthèse</i>	109
6.	GRUPE EDF	110
6.1.	<i>Contexte</i>	110
6.1.1.	Le secteur de l'énergie – électricité	111
6.1.2.	Positionnement d'EDF face à la RSE.....	113
6.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	115
6.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'actions</i>	117
6.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	118
6.5.	<i>Synthèse</i>	120
7.	GRUPE ACCOR	121
7.1.	<i>Contexte</i>	121
7.1.1.	Secteur du tourisme et de l'hôtellerie	122
7.1.2.	Positionnement d'Accor face à la RSE.....	124
7.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	124
7.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	125
7.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	126
7.5.	<i>Synthèse</i>	127
8.	VOLKSWAGEN	128
8.1.	<i>Contexte</i>	128

8.1.1.	L'industrie de l'automobile	129
8.1.2.	Positionnement de Volkswagen face à la RSE	130
8.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	132
8.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'action</i>	134
8.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	134
8.5.	<i>Synthèse</i>	136
9.	ENDESA	136
9.1.	<i>Contexte</i>	136
9.1.1.	Secteur de l'énergie – l'électricité	137
9.1.2.	Positionnement d'Endesa face à la RSE	137
9.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	138
9.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'action</i>	139
9.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	140
9.5.	<i>Synthèse</i>	141
10.	TELEFONICA	141
10.1.	<i>Contexte</i>	141
10.1.1.	Le secteur des télécommunications	142
10.1.2.	Positionnement de Telefonica face à la RSE	143
10.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	144
10.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	145
10.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	146
10.5.	<i>Synthèse</i>	147
11.	INDITEX	148
11.1.	<i>Contexte</i>	148
11.1.1.	Le secteur de l'habillement et du textile	149
11.1.2.	Positionnement d'Inditex face à la RSE	149
11.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	151
11.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	152
11.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	153
11.5.	<i>Synthèse</i>	154
12.	CHIQUITA	155
12.1.	<i>Contexte</i>	155
12.1.1.	L'industrie de la banane	156
12.1.2.	Positionnement de Chiquita face à la RSE	157
12.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	158
12.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'actions</i>	160
12.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	161
12.5.	<i>Synthèse</i>	163
13.	G4S	164
13.1.	<i>Contexte</i>	164
13.1.1.	Secteur des services de sécurité privée	165
13.1.2.	Positionnement de G4S face à la RSE	167
13.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	167
13.3.	<i>Acteurs, comités et répertoire d'actions</i>	170
13.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	170
13.5.	<i>Synthèse</i>	172
14.	LUKOIL	173
14.1.	<i>Contexte</i>	173
14.1.1.	Secteur de l'industrie pétrolière et gazière	173
14.1.2.	Positionnement de Lukoil face à la RSE	175
14.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	176
14.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'actions</i>	177
14.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	178
14.5.	<i>Synthèse</i>	178

15.	SECURITAS	179
15.1.	Contexte	179
15.1.1.	Le secteur des services de sécurité privée	180
15.1.2.	Positionnement de Securitas face à la RSE	180
15.2.	Signature de l'ACI	181
15.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	182
15.4.	Mise en œuvre et effectivité	183
15.5.	Synthèse	183
16.	DAIMLER AG	184
16.1.	Contexte	184
16.1.1.	L'industrie de l'automobile	185
16.1.2.	Positionnement de Daimler face à la RSE	185
16.2.	Signature de l'ACI	186
16.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	187
16.4.	Mise en œuvre et effectivité	187
16.5.	Synthèse	189
17.	GRUPE PSA	189
17.1.	Contexte	189
17.1.1.	L'industrie de l'automobile	190
17.1.2.	Positionnement de Groupe PSA face à la RSE	190
17.2.	Signature de l'ACI	191
17.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	192
17.4.	Mise en œuvre et effectivité	193
17.5.	Synthèse	194
18.	RHODIA	194
18.1.	Contexte	194
18.1.1.	Secteur de l'industrie chimique	195
18.1.2.	Positionnement de Rhodia face à la RSE	196
18.2.	Signature de l'ACI	196
18.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	197
18.4.	Mise en œuvre et effectivité	198
18.5.	Synthèse	199
19.	LAFARGEHOLCIM	200
19.1.	Contexte	200
19.1.1.	Industrie de la construction	201
19.1.2.	Positionnement de LafargeHolcim face à la RSE	202
19.2.	Signature de l'ACI	203
19.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	204
19.4.	Mise en œuvre et effectivité	204
19.5.	Synthèse	206
20.	BOSCH GLOBAL	207
20.1.	Contexte	207
20.1.1.	Le secteur de l'industrie de l'automobile	208
20.1.2.	Positionnement de Bosch Global face à la RSE	208
20.2.	Signature de l'ACI	209
20.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	210
20.4.	Mise en œuvre et effectivité	211
20.5.	Synthèse	212
21.	LEONI AG	213
21.1.	Contexte	213
21.1.1.	Secteur de l'industrie de l'automobile	214
21.1.2.	Positionnement de Leoni AG face à la RSE	214
21.2.	Signature de l'ACI	215
21.3.	Acteurs, comités et répertoires d'actions	216

21.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	216
21.5.	<i>Synthèse</i>	218
22.	DANONE SA	219
22.1.	<i>Contexte</i>	219
22.1.1.	Le secteur de l'alimentation au détail.....	220
22.1.2.	Positionnement de Danone face à la RSE	220
22.2.	<i>Signature de l'ACI</i>	221
22.3.	<i>Acteurs, comités et répertoires d'action</i>	222
22.4.	<i>Mise en œuvre et effectivité</i>	224
22.5.	<i>Synthèse</i>	225
23.	CONSTATS GÉNÉRAUX	226
CHAPITRE 5 – ANALYSE COMPARATIVE		229
1.	CLASSIFICATION DES CAS	229
2.	COMPARAISON CROISÉE	237
2.1.	<i>Le contexte</i>	237
2.1.1.	Rappel des éléments analysés.....	237
2.1.2.	Caractéristiques communes.....	237
2.1.3.	Récapitulatif et analyse transversale	239
2.2.1.	Rappel des éléments analysés.....	239
2.2.2.	Caractéristiques communes.....	240
2.2.3.	Récapitulatif et analyse transversale	242
2.3.	<i>Les acteurs, comités et répertoires d'action</i>	243
2.3.1.	Rappel des éléments analysés.....	243
2.3.2.	Caractéristiques communes.....	244
2.3.3.	Récapitulatif et analyse transversale	246
2.4.	<i>Mise en œuvre</i>	246
2.4.1.	Rappel des éléments analysés.....	246
2.4.2.	Caractéristiques communes.....	247
2.4.3.	Récapitulatif et analyse transversale	249
3.	ANALYSE TRANSVERSALE GLOBALE.....	249
3.1.	<i>Analyse des vecteurs d'effectivité</i>	250
3.1.1.	Vecteurs essentiels.....	250
3.1.2.	Vecteurs facilitateurs	252
3.1.3.	Les entraves	253
3.2.	<i>Évaluation des critères d'effectivité</i>	257
CHAPITRE 6 – DISCUSSION		262
1.	LES ACI : UN OUTIL DE RSE?.....	263
2.	L'ENJEU DU RAPPORT DE FORCE	265
3.	LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET L'INFLUENCE DES ACTEURS SOCIAUX	267
4.	CONCLUSION	269
4.1.	<i>Synthèse de la recherche</i>	269
4.2.	<i>Apports pour la recherche</i>	270
4.3.	<i>Apports pour la pratique</i>	271
4.4.	<i>Limites</i>	272
4.5.	<i>Pistes de recherches futures</i>	272
ANNEXE 1		274
BIBLIOGRAPHIE		278

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fédérations syndicales internationales.....	36
Tableau 2: Principales conventions de l'OIT reprises dans les ACI	44
Tableau 3 : Présentation de l'échantillon.....	62
Tableau 4 : Exemples d'éléments contenus dans les grands thèmes d'analyse.....	67
Tableau 5 : Exemples d'éléments en fonction de la cote attribuée.....	67
Tableau 6 : Rôles et responsabilités des acteurs de l'ACI Solvay et IndustriALL.....	82
Tableau 7 : Accords transnationaux chez Volkswagen.....	133
Tableau 8 : Répartition des rôles et responsabilités des acteurs.....	211
Tableau 9 : ACI conclus entre Danone et UITA.....	221
Tableau 10 : Classification des cas à l'étude.....	231
Tableau 11 : Classification des différents facteurs influant sur l'effectivité des ACI.....	256

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de gouvernance du développement durable – Solvay.....	80
Figure 2 : Gestion des activités du groupe Volkswagen.....	128
Figure 3 : Structure de monitoring de Volkswagen.....	131
Figure 4 : Organisation de l'approche stratégique chez Bosch.....	208
Figure 5 : Structure hiérarchique d'IndustriALL.....	275
Figure 6 : Obligations d'IndustriALL concernant les ACI.....	275
Figure 7 : Structure d'UNI Global.....	276

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACI	Accord-cadre international
AGA	Anglogold Ashanti
ASI	Alliance syndicale internationale
CC. OO	Commission ouvrière, confédération syndicale espagnole
CEE	Comité d'entreprise européen
COLSIBA	Coordinating body of Latin America banana and agro-industrial unions
COLSIBAH	Coordination of banana unions in Honduras
CME	Comité mondial des employés
CSE	Confédération des syndicats européens
DJSI	Dow Jones sustainability index
DRH	Direction des ressources humaines
FEM	Fédération européenne des métallurgistes
FIOM	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
FITTHC	Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir
FSI	Fédération syndicale internationale
GMB	General municipal boilermakers and allied trade union (UK)
GRI	Global reporting initiative
IATUO	Inter-regional trade union organization (Russie)
ICEM	Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, des mines et des industries diverses
IBB	Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
PSI	Syndicat international des employés du secteur public
ITP	Partenariat international pour le tourisme
NLRB	National labor relations board (États-Unis)
NMC	National monitoring committee
NUM	National union of mineworkers
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique

OIT	Organisation internationale du travail
RI	Relations industrielles
RH	Ressources humaines
ROGWU	Russian oil and gas workers union
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SATAWU	South African transport and allied workers union
SEIU	Service employee international union
STWU	Swedish transport workers union
UNI	Union Network International
UE	Union européenne
UGT	Union general de trabajadores (Espagne)
UITA	Union international des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes
WFBW	World federation of building and wood workers
WWF	World Wildlife Fund

AVANT PROPOS

J'ai mis beaucoup de temps, dans le cadre de mon parcours académique, à mettre le doigt sur ce en quoi j'avais envie que consiste ma carrière. Je cherchais une branche coup de foudre, une passion durable. Je n'en trouvais pas. Je voulais baigner dans les milieux de travail, mais sans trop savoir sous quelle forme.

Je ne connaissais pas le sujet des accords-cadres internationaux avant de recevoir, en juillet 2018, via une chaîne de courriel, l'offre d'emploi de Marc-Antonin. Je ne m'étais, par le passé, jamais intéressée au syndicalisme – encore moins au syndicalisme international. Non pas par indifférence, mais plutôt par ignorance. Je n'avais jamais baigné dans un milieu syndical. Ce courriel est tombé juste à point : il m'a permis de m'ouvrir au sujet qui deviendrait mon coup de foudre professionnel.

Un célèbre proverbe africain dicte que « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ». Si, en ce temps de crise, cette affirmation tient plus que jamais la route, je crois profondément qu'elle est et a toujours été vraie pour les conditions de travail dans le contexte de la mondialisation. S'il a parfois mauvaise presse, le syndicalisme est dans les faits une voix donnée aux travailleurs. C'est un droit que nous tenons maintenant, en tant que canadiens, souvent pour acquis, mais qui, dans d'autres contextes, évoque un combat quotidien. Trop souvent, des voix sont tuées plutôt que d'être portées. À mes yeux, être forcé au silence constitue une profonde injustice. En en apprenant davantage sur le syndicalisme international, j'ai compris que ce que j'avais longtemps recherché, c'était une manière concrète de m'impliquer afin d'améliorer le sort des travailleurs plus vulnérables. La rédaction de ce mémoire me semblait une bonne entrée en matière.

Je ne sais pas quel impact aura ce projet de mémoire. Toutefois, sa rédaction aura allumé en moi une flamme qui ne semble pas prête de s'éteindre. Grâce à celle-ci, j'ose espérer pouvoir, via différents champs d'action, apporter graduellement une contribution aux conditions de travail dans les multiples chaînes de valeur mondiales. Les ACI ne sont qu'un outil. Mes futures recherches me permettront certainement d'en découvrir plein d'autres.

Bonne lecture !

Isabelle Roberge-Maltais

REMERCIEMENTS

Ce travail de mémoire représente pour moi le premier projet d'aussi longue haleine que j'aie eu à accomplir. Malgré toute ma détermination pour le mener à bien, il m'est arrivé à quelques reprises de trébucher. Par chance, j'ai à ces moments pu compter sur le soutien d'un entourage bienveillant qui a toujours su me rappeler que j'étais à la hauteur de mes ambitions. Alors que ma recherche tire à sa fin, il est temps pour moi de mettre des mots sur l'immense gratitude que j'ai à leur égard.

Mes premiers remerciements vont à mes directeurs, Marc-Antonin et Urwana. J'ai été extrêmement choyée de travailler à vos côtés. Vous m'avez permis de m'éviter de nombreux soucis au quotidien et je vous serai éternellement reconnaissante de m'avoir guidée dans ce projet qui a su confirmer mon intérêt pour la recherche et le milieu académique. Je tiens plus particulièrement à vous dire merci pour votre grande confiance en moi, vos encouragements, votre encadrement, vos réponses rapides à mes questions, vos lettres de recommandation, ainsi que pour les nombreuses démarches entreprises en vue de me permettre d'effectuer un stage de recherche. Merci de m'avoir offert la chance d'intégrer le CRIMT en plus de me soutenir financièrement pendant ces deux années d'études. J'ai ainsi pu avoir la tranquillité d'esprit dont j'avais besoin pour me concentrer entièrement sur ma maîtrise et atteindre les objectifs ambitieux que je m'étais fixés.

Je tiens aussi à remercier les chercheurs de l'ETUI de m'avoir accueillie comme l'une des leurs et de m'avoir permis de mieux comprendre une quantité phénoménale de choses au sujet des relations de travail européennes. Un merci tout particulier à Christophe Degryse et Aline Hoffmann qui ont été disponibles pour répondre à toutes mes questions malgré leurs nombreux déplacements professionnels. Merci aussi à toutes les autres personnes qui m'ont offert de leur temps afin de me permettre d'approfondir ma compréhension quant à la réalité pratique des ACI. Je pense notamment aux délégués syndicaux chez UNI Global, UNI Europa, IndustriALL Global, l'UITA, ainsi qu'à la chercheuse Isabelle Daugareilh.

Sur un plan plus personnel, merci à mes fidèles amies et partenaires de rédaction, Camélie et Raluca. Ventiler avec vous m'a fait le plus grand bien et nos blitz de travail

conjointes m'ont permis de contrer le sentiment de solitude que peut engendrer un processus de rédaction. Un merci revient également à mes parents et ma sœur, mon fan club numéro 1.

Finalement, un merci plus qu'important revient à mon conjoint, puisqu'il a été, au cours des deux dernières années, mon premier répondant, mon roc, mon *cheerleader* et une oreille constante au quotidien. Merci de m'avoir laissé parler de mon sujet de recherche et de mes états émotionnels toutes les fois où j'en ai eu besoin. Merci d'avoir lu, relu et commenté mes travaux lorsqu'il me fallait une confirmation à l'effet qu'ils étaient bien vulgarisés. Finalement, merci de m'avoir soutenue pour mon stage de recherche à l'étranger. Tout compte fait, je n'ai pas de doutes que tu es maintenant bien préparé à assurer de nouveau ton rôle pour mes cinq années de doctorat !

INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, le nombre d'accords-cadres internationaux (ACI) conclus entre une multinationale et des partenaires syndicaux (notamment les fédérations syndicales internationales (FSI)) s'est décuplé, renforçant par le fait même l'intérêt de la recherche à leur endroit. Selon l'OIT, les ACI sont des «instrument[s] négocié[s] entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue d'établir une relation continue entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère» (BIT, 2007). Ces accords représentent sans contredit une forme d'expérimentation institutionnelle où des acteurs patronaux et syndicaux créent des sphères d'interactions inédites et construisent de nouvelles normes en vue de la régulation sociale des multinationales.

Si de nombreux travaux se sont consacrés à l'étude des ACI, sous différents angles, auprès de diverses entreprises, dans plusieurs secteurs d'activité et dans divers pays, aucune recherche n'a encore synthétisé les résultats de telles études empiriques. Ce projet tentera de remédier à cette lacune en dégageant de la somme de ces études une meilleure compréhension et conceptualisation de l'effectivité des accords-cadres.

Pour ce faire, nous procéderons à une métasynthèse dans une perspective sociologique en analysant les conditions d'effectivité des ACI, ainsi que la contribution des FSI dans l'implantation et l'application de ces accords.

Dans le cadre du premier chapitre, nous situerons d'abord les ACI dans la problématique plus globale de la responsabilité sociale des multinationales en contexte de mondialisation. Nous détaillerons par la suite le processus d'émergence des ACI, l'évolution de la recherche à leur endroit, l'évolution de leur contenu, la croissance du nombre d'acteurs impliqués, ainsi que l'étendue de leur portée juridique. Parmi les acteurs impliqués, nous accorderons une importance particulière aux fédérations syndicales internationales qui ont eu une incidence majeure sur la mise en place et le développement des ACI. Ils sont en effet les premiers instigateurs de ce nouveau mode de régulation sociale. Leur niveau d'influence sur les différents acteurs et leur degré d'implication dans le déploiement des ACI apparaissent être une variable déterminante

à leur bon fonctionnement. De ce fait, une analyse plus en profondeur de leurs différentes facettes nous apparaît primordiale.

Le deuxième chapitre, soit celui du cadre théorique, nous amènera à définir la notion d'effectivité. Étant un concept dont l'interprétation exacte ne fait pas consensus et dont l'usage peut différer selon le domaine d'étude, il nous apparaissait important de bien le circonscrire. En effet, c'est sur la base de cette interprétation que nous procéderons à la classification des ACI de notre échantillon. Le chapitre trois servira à détailler la méthodologie utilisée.

Au cours du quatrième chapitre, nous procéderons à un examen des études de cas répertoriées à ce jour dans la littérature, afin d'en dégager les facteurs déterminants. Plus précisément, nous analyserons vingt-deux cas d'entreprises ayant conclu des ACI.

Lors du cinquième chapitre, nous procéderons à une analyse comparative transversale de ces différents cas à l'étude. Celle-ci aura pour but la mise en lumière des variables influant (positivement ou négativement) sur l'effectivité des ACI. La littérature fait en effet état de diverses variables pouvant avoir un impact sur l'effectivité des ACI dont la structure de l'action syndicale, la structure de gouvernance et des politiques de l'entreprise, l'implication des différentes filiales, du secteur d'activité, du contenu normatif et procédural des ACI, des procédures de monitoring mises en place et des différentes ressources des autres acteurs impliqués. Les deux objectifs centraux de ce chapitre seront donc de synthétiser et d'analyser l'état actuel de la recherche sur les ACI au regard de leur effectivité.

Finalement, le sixième chapitre nous permettra de discuter sur les constats dégagés dans le cadre du chapitre précédent. Nous effectuerons d'abord une juxtaposition entre les résultats obtenus et notre cadre théorique, puis nous situerons nos résultats vis-à-vis des données présentes dans la littérature et exposées dans le cadre du chapitre un, pour conclure sur l'effectivité de ces accords. Ce dernier chapitre servira en outre de conclusion à notre travail.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

1. Le contexte de régulation sociale

1.1. La mondialisation

La mondialisation et la financiarisation des économies portent aujourd'hui à croire en une convergence des modèles de capitalisme vers le système de néolibéralisme, aussi appelé modèle anglo-saxon (Amable, 2009 : 2). La mondialisation s'opère et se ressent à plusieurs niveaux, soient économique, technologique, institutionnel ou social (OIT, 2003). Cette dernière dimension fait référence aux impacts de la mondialisation sur la vie des individus, leurs conditions de travail, leur famille, leur vie en société, leur identité culturelle ou encore la discrimination entre les différents groupes d'individus (OIT, 2003).

Bien que loin d'être parfaitement adopté par tous les pays, ce contexte impose, sur le plan économique, la dominance d'un marché financier qui oriente en grande partie les stratégies employées par les firmes multinationales. De plus, il génère un fort niveau de compétitivité et engendre la nécessité d'adopter des pratiques hautement flexibles, ce qui implique souvent une déréglementation des marchés et, par le fait même, une diminution des contraintes liées au droit du travail (Amable, 2009 : 3-4). La concurrence entre les pays et la main-d'œuvre est de plus en plus forte. La nécessité de répondre aux pressions actionnariales justifie une exacerbation de la prise de décision à court terme (Mendrez, 2006 : 11). Cette réduction de l'importance accordée au long terme amoindrit la capacité des multinationales à anticiper adéquatement les effets de leurs politiques sur les salariés (Renouard, 2008 : 92-93). D'autre part, la montée en puissance des multinationales entraîne la fermeture d'entreprises locales et ainsi, des pertes d'emplois (Lee et Vivarelli, 2006 : 195).

La vitesse des transformations résultant de la mondialisation est d'autant plus marquée qu'elle interagit d'une part avec de nombreux changements technologiques et d'autre part avec une restructuration des organisations (Auer, 2006 : 140). Les entreprises transitent d'un modèle intégré à une chaîne de valeur globale (Davis, 2016 : 70),

signifiant qu'elles sont de plus en plus éclatées et interconnectées. Les recherches démontrent que participer à la mondialisation permet aux organisations de maintenir et développer la production nationale (Auer, 2006 : 139). De plus, les pays dont les entreprises sont mondialisées bénéficient d'une meilleure stimulation au niveau de l'emploi et de protections sociales plus affinées (Auer, 2006 : 139). À contrario, les pays dont les entreprises ne sont pas impliquées dans la mondialisation sont les pays les plus pauvres (Auer, 2006 : 139).

Les conséquences de la mondialisation au niveau des emplois sont nombreuses. On note d'abord une externalisation des fonctions à faible valeur ajoutée. Ceci a pour objectif de prioriser, au niveau national, les tâches dites « intellectuelles » (Davis, 2016 : 72), soient l'étude, la conception, la promotion et la commercialisation, alors que l'ensemble du processus visant la production même est externalisé (Auer, 2006 : 143). Ces remaniements dans la chaîne de production et les pertes d'emplois qui en découlent justifient, dans certains pays, l'apparition de nouvelles politiques visant une réorientation de la main-d'œuvre affectée vers d'autres secteurs d'emplois. C'est le cas, entre autres, de plusieurs pays européens (Auer, 2006 : 147).

Pour certains, il est établi que, dans les pays en voie de développement, la mondialisation permet une diminution du taux de pauvreté absolu, soit de la population vivant sous le seuil de la pauvreté (Auer, 2006 : 141 ; Lee et Vivarelli, 2006 : 192). Toutefois, elle tend aussi à augmenter les inégalités liées à la rémunération, que ce soit entre les pays ou au sein d'un même pays (Auer, 2006 : 141). Les principaux effets négatifs sur la main-d'œuvre sont une précarisation des emplois, l'abaissement des rémunérations dû à l'effet de « course vers le bas » et même l'aggravation des conditions de travail (Daugareilh, 2006 : 999). Bien que chaque pays tente d'assurer un réalignement de ses politiques afin de répondre à la mondialisation, les restructurations, le soutien étatique et les compensations organisationnelles s'adressant aux travailleurs varient substantiellement (Auer, 2006 : 141). Le BIT (2016 : 3) souligne par ailleurs que certains gouvernements n'ont pu s'adapter à l'avènement des marchés mondiaux, soit par manque de compétences, ou encore par manque de ressources.

De nombreuses études permettent de conclure que les impacts de la mondialisation sur les droits du travail et d'association dans les pays émergents sont importants et s'expliquent en fonction de multiples variables. Selon Lee et Vivarelli (2006 : 196), l'iniquité entre les pays s'explique par la présence d'une « inadéquation institutionnelle entre le marché, les organisations et l'état », combinée à une insuffisance des capacités locales. Sous cet angle, on peut facilement comprendre pourquoi la législation nationale peut ne pas être suffisante : l'état n'est pas toujours l'acteur le plus puissant et donc sa capacité à assurer la protection de ses travailleurs peut être faible. Ce déséquilibre dans les rapports de force institutionnels caractérise plusieurs pays émergents. À titre d'exemple, lors des discussions concernant l'adoption du *Labor contract law*¹ en Chine en 2006, de nombreuses entreprises étrangères ont fait valoir leur mécontentement (Friedman et Lee, 2010 : 526). Dans la foulée, le *American Chamber of Commerce* de Shanghai a menacé publiquement le gouvernement de mettre en place une fuite des capitaux si la loi était effectivement mise en place (Friedman et Lee, 2010 : 526). Bien qu'elle ait été entérinée, cette loi peine à être effective, principalement dû à la pression exercée par les entreprises. Souvent joint au *dumping social*, le laxisme réglementaire engendre des répercussions tant sur la main-d'œuvre des pays développés que celle des pays en voie de développement.

Une étude menée par Mosley (2008) sur l'impact de la présence des multinationales au Costa Rica a aussi permis de révéler plusieurs caractéristiques des gouvernements locaux influençant les effets de la mondialisation sur leur population. Ces aspects incluent l'histoire et la nature du régime politique, l'orientation idéologique, les objectifs de coalitions gouvernementales, ainsi que la structure de l'économie et de la main-d'œuvre locale (Mosley, 2008 : 687). Chacune de ces facettes peut ultimement expliquer pourquoi un gouvernement se retrouve dans l'incapacité d'assurer la protection de ses travailleurs face à la mondialisation. En outre, suivant certaines analyses, les gouvernements des pays émergents sont dans plusieurs cas davantage

¹ Loi adoptée par le gouvernement chinois le 1^{er} janvier 2008 et dont l'objectif est d'améliorer le système des contrats de travail en définissant clairement les rôles et responsabilités de chacune des parties au contrat. Vouée à protéger les droits et intérêts des travailleurs. (National Peoples Congress, 2009)

préoccupés par l'accumulation de capital que le développement de législation en matière de droit du travail (Friedman et Lee, 2010 :2).

Comme démontré, le poids du pouvoir de régulation économique au sein des pays en voie de développement entraîne une stagnation au niveau des techniques de gestion, ainsi que des droits des travailleurs qui s'avèrent particulièrement problématiques (Müller, Platzer et Rüb, 2008 : 1). Ces pays représentent une source de main-d'œuvre abondante, peu coûteuse et facilement exploitable pour les multinationales. Admettant qu'une asymétrie dans le pouvoir est souvent présente au moment des négociations entre le gouvernement d'un pays émergent et une multinationale (Mosley, 2008 : 677), il devient alors du ressort de cette dernière de mettre en place des pratiques visant à pallier aux déficits législatifs en matière de droit du travail.

1.2. L'avènement des chaînes d'approvisionnement mondiales

Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont « un mode d'organisation des investissements, de la production et des échanges dans l'économie mondiale » (BIT, 2016 : 1). Elles désignent « l'organisation transfrontalière des activités nécessaires pour produire des biens ou fournir des services » (IDE, arrangements contractuels ou tacites, etc.) (BIT, 2016 : 1). Leur objectif est la maximisation des profits via une gestion équilibrée de l'efficacité et de la profitabilité, ainsi que la transition rapide des biens entre les nations (Manuj et Mentzer, 2008 : 134).

De nombreux facteurs sont venus faciliter et/ou motiver la montée en importance des chaînes d'approvisionnement mondiales. Le BIT (2016 : 5) répertorie entre autres :

- 1) Le développement des télécommunications, des services financiers et des technologies de l'information ;
- 2) l'amélioration des infrastructures, des transports et de l'acheminement des matières premières ;
- 3) la multiplication des accords commerciaux ; et
- 4) l'émergence de la Chine et de l'Inde dans les chaînes de valeur à titre de bassin de main-d'œuvre disponible.

Pardi (2018 : 111) soulève de son côté deux facteurs directeurs dans le développement de l'économie industrielle contemporaine soient 1- l'augmentation du commerce

international dans la production de biens et 2- la concentration du pouvoir décisionnel relatif aux processus de production et à la fragmentation des marchés entre les mains des entreprises multinationales. Toujours selon Pardi (2018 : 111), ce serait les entreprises multinationales qui auraient engendré la formation des chaînes d'approvisionnement mondiales via leurs stratégies d'externalisation et d'internationalisation.

Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont à la base catégorisées en deux modèles types, soient le modèle acheteur et le modèle producteur (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005 : 80 ; BIT, 2016 : 10). Le modèle acheteur (i.e. secteur de l'habillement) est caractérisé par la présence d'un distributeur ou d'une marque considéré comme joueur dominant et sous-traitant la majorité de ses activités chez de plus petits fournisseurs, souvent localisés dans les pays en voie de développement. Dans ce modèle le rapport de force entre les joueurs est asymétrique, les plus petits se trouvant à la merci de l'entreprise transnationale (BIT, 2016 : 12). D'un autre côté, dans le modèle dit producteur, l'entreprise productrice est le joueur dominant et celle-ci est plus souvent verticalement intégrée. Cela signifie qu'elle est développée via des filiales plutôt que des sous-traitants (BIT, 2016 : 7). Ce modèle est davantage présent chez, par exemple, les producteurs automobiles (BIT, 2016 : 7 ; Pardi, 2018 : 119). Les dernières années ont toutefois vu croître la sous-traitance dans les entreprises productrices (BIT, 2016 : 7). L'objectif de cette transition est de sous-traiter la fabrication de pièces détachées, en vue de permettre à l'entreprise mère de concentrer ses efforts sur la conception ou la systématisation globale (BIT, 2016 : 8). Par conséquent, on souligne une hausse de la commercialisation des biens intermédiaires et donc, un accroissement des possibilités de spécialisation pour les pays en voie de développement (BIT, 2016 : 8). Par le fait même surviennent de plus grandes fluctuations dans les prix et les gammes de produits (BIT, 2016 : 8).

Pour Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005 : 87), ce qui distingue la gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales est le degré de coordination qu'exerce sur elles le siège social de la multinationale, ainsi que le niveau d'asymétrie dans le pouvoir de décision. Selon eux, ces variations entraînent cinq modèles principaux de

gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales (Gereffi, Humphrey et Sturgeon, 2005 : 83-84) soient :

- 1) De marché : caractérisé par le faible coût lié aux changements dans les partenaires d'affaires ;
- 2) chaîne modulaire : production de biens spécifiques dont le fournisseur assume l'entière responsabilité ;
- 3) chaîne relationnelle : présence d'un haut niveau d'interdépendance entre l'acheteur et le fournisseur basé sur la confiance et la réputation plutôt que la proximité géographique ;
- 4) chaîne captive : petits fournisseurs dépendants des grands acheteurs (modèle type «acheteur»), présence d'un haut niveau de monitoring en provenance de la firme «donneuse d'ordres» ; et
- 5) chaîne hiérarchique : intégration verticale des activités, produits trop complexes, donc production via des filiales plutôt que des sous-traitants (modèle type «producteur»).

Les chaînes d'approvisionnement mondiales ont, tout comme le phénomène de la mondialisation, le potentiel de contribuer positivement au développement économique et social des pays émergents, principalement via la création d'emplois (BIT, 2016 : 8 ; OIT, 2017). Cependant, leur structure complexe et difficile à saisir peut générer des conflits avec les politiques nationales des pays où elles choisissent de s'établir, en plus d'entraîner des déficits par rapport au travail décent (Short, Toffel et Hugill, 2016 : 1878 ; BIT, 2016 : 2 ; OIT, 2017). Ces risques sont d'autant plus criants dans les pays en voie de développement (Short, Toffel et Hugill, 2016 : 1878).

Les déficits répertoriés sont exacerbés par la fragmentation de la chaîne de production, puisque celle-ci multiplie le nombre de travailleurs avec lesquels l'entreprise multinationale n'entretient pas de liens d'emploi (BIT, 2016 : 9). En effet, les multinationales établissent la plupart du temps un lien contractuel avec leur fournisseur de premier rang et non avec les sous-traitants ou travailleurs informels (contractuels ou à domicile) de ce fournisseur (BIT, 2016 : 9). Cette absence de lien d'emploi permet de justifier la non-responsabilité de la multinationale par rapport aux conditions de travail

de ces travailleurs, souvent des femmes, des jeunes ou des travailleurs migrants (BIT, 2016 : 9).

De récents événements fortement médiatisés (i.e. la tragédie du Rana Plaza en 2013), ont toutefois complexifié le développement des chaînes d'approvisionnement mondiales. En effet, la question ne se limite plus à décider entre le fait de sous-traiter ou non. Dans l'optique où l'on choisit d'externaliser sa production, elle doit dorénavant s'attarder sur l'importance de bien choisir avec qui l'on entretiendra un lien d'affaires (Short, Toffel et Hugill, 2016 : 1880). La conscientisation des consommateurs et la propagation médiatique rapide des événements mondiaux haussent les possibilités d'atteinte à la réputation des entreprises multinationales. Ces attaques pouvant s'avérer coûteuses (Short, Toffel et Hugill, 2016 : 1881), les entreprises doivent veiller à une meilleure gestion des risques à ce niveau.

1.3. La responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises est un effort de régulation à l'international, répondant à la montée en puissance des acteurs non étatiques entrés en jeu lors de la mondialisation du travail (Hendrickx, 2016 : 382). Elle se veut un « contre-pouvoir aux puissances économiques » (Daugareilh, 2017 : 14) et « regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique) » (Renouard, 2008 : 85). En accentuant l'emphase mise sur la RSE, le souhait est d'amener les entreprises à être conscientisées au fait que leur contribution est essentielle à la préservation de l'environnement, ainsi qu'au développement social et économique. En d'autres termes, la notion de RSE « suppose que chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 : 79). Elle se veut dans la pratique volontaire et autorégulée, illustrant un désir de surpasser les obligations sociales, environnementales ou économiques contenues dans la loi (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 : 86). D'un point de vue pratique, l'approche à la RSE s'avère extrêmement variable selon le pays ou les dimensions internes de l'organisation où elle prend forme (Bourderbala et Malek, 2017 : 63).

Il existe de nombreux mécanismes publics de régulation sociale des multinationales. D'abord, les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales*, adoptés en 1976 et dont la dernière mise à jour a été effectuée en mai 2011, énumèrent un ensemble de principes et de normes visant à assurer des comportements responsables de la part des entreprises. L'adhésion à ces principes se fait de façon volontaire. À ce jour, 43 gouvernements représentant 85% des IDE y ont consenti (OCDE, 2019). Lors de la Conférence ministérielle de Singapour en 1996, l'OMC a également affirmé l'engagement de ses membres dans le respect des droits fondamentaux du travail via l'insertion d'une clause sociale dans ses déclarations (Drouin et Duplessis, 2009 : 12).

En 2000, les Nations Unies adoptaient le Global Compact. Toujours en place aujourd'hui, cette initiative visait à inciter non seulement les entreprises, mais aussi tout organisme, gouvernement ou société, à privilégier l'adoption d'attitudes socialement responsables (France Diplomatie, 2018). L'adhésion à ce Pacte se fait de façon volontaire. À ce jour, 9 933 compagnies et 160 pays sont signataires du Pacte (United Nations Global Compact, 2019). Les initiatives organisationnelles relatives au Pacte mondial peuvent viser tant les droits de l'Homme que les normes du travail, l'environnement ou encore la lutte contre la corruption. C'est pourquoi certaines politiques de RSE adoptées par des entreprises ne traitent nullement des droits de l'Homme ou des normes du travail.

En 2006, un accord de partenariat conclu entre l'OIT et la Société Financière Internationale (SFI) a permis la mise en place du programme *Better Work*. Celui-ci est un outil de dimension mondiale, comprenant l'inauguration de projets à l'échelle nationale en vue de mieux faire respecter les normes du travail et d'augmenter le niveau de compétitivité dans les chaînes mondiales d'approvisionnement (Daugareilh, 2017 : 463). Il est actuellement implanté dans 1 600 entreprises employant 2.2 millions de personnes et œuvre dans neuf pays (Cambodge, Haïti, Indonésie, Jordanie, Éthiopie, Nicaragua, Vietnam, Bangladesh et Égypte) (Better Work, 2019). Ses conseillers, recrutés et formés localement, offrent un service d'accompagnement aux usines. Une équipe d'évaluation formée de deux personnes (distinctes des équipes de service-conseil) assure les audits via des visites non annoncées (Daugareilh, 2017 : 465). Le

système de notation est basé sur les quatre normes fondamentales de l'OIT², ainsi que sur des normes liées à la législation nationale (Daugareilh, 2017 : 464). Les rapports de Better Work sont publiés deux fois par ans et partagés auprès des usines et des acheteurs.

Depuis la fin des années '90, plusieurs organismes de certification, résultant d'une association entre des entreprises, des ONG, des syndicats, l'administration publique et les organisations internationales, ont vu le jour (Marx et Wouters, 2016 : 480). Les principaux sont la norme SA 8000 par Social Accountability International en 1997, l'Ethical Trading Initiative (ETI) en 1998 ou encore la formation du Fair Labor Association (FLA) en 1999 (Marx et Wouters, 2016 : 480). Tous trois cherchent à élaborer des systèmes indépendants de régulation en vue d'organiser le contrôle et la certification des usines opérant pour diverses multinationales (Marx et Wouters, 2016 : 481). Ils permettent de plus un accompagnement aux multinationales, leurs filiales, fournisseurs et sous-contractants, notamment en leur offrant des services de formation.

Suite à la création des labels ci-dessus mentionnés, de nombreux autres systèmes d'audits se sont formés (Marx et Wouters, 2016 : 482). On peut notamment citer le Fair Wear Foundation (FWF) en 1999, ainsi que le Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) et le Worker Rights Consortium (WRC) en 2000 (Marx et Wouters, 2016 : 482). Finalement, en 2010, un important programme de standardisation, l'ISO 26 000 a été créé par l'International Organization for Standardization (ISO). Ce standard se distingue des autres systèmes de par son rôle de conseiller en termes de responsabilité sociale (ISO, 2019) . En effet, il cherche à accompagner les entreprises dans la traduction de leurs engagements en action et non à formuler des normes que celles-ci doivent respecter. Ainsi, il n'est pas possible d'être certifié ISO 26 000 (ISO, 2019).

Selon l'Ecolabel Index, on dénombre aujourd'hui 463 labels de certification RSE localisés dans 199 pays et couvrant 25 secteurs d'activité (Ecolabel Index, 2019). La

² Liberté d'association et reconnaissance effective du droit d'association, abolition effective du travail des enfants, élimination du travail forcé ou obligatoire sous toutes ses formes et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

majorité de ces organisations opèrent selon un mode de fonctionnement similaire comprenant trois volets principaux (Marx et Wouters, 2016 : 483):

- 1) Un volet normatif visant à définir les règles et les normes à respecter ;
- 2) un volet de vérification de la conformité ;
- 3) un volet visant l'élaboration d'un système de mesure pour chaque norme définie au volet un.

La RSE peut avoir pour objectifs de redorer l'image des entreprises, de limiter les obligations juridiques et sociales ou encore de se démarquer auprès d'un nouveau groupe de consommateurs dits « éthiques » (Marx et Wouters, 2016 : 484). Elle peut de plus s'orienter vers l'interne ou l'externe. Une orientation des efforts sur l'externe vise davantage la satisfaction du consommateur et l'accroissement de la marge de profits (Bourderbala et Malek, 2017 : 63). Comme souligné par Bourderbala et Malek (2017 : 64), la mise en place de dispositifs relatifs à la RSE survient souvent lors de situations de crises. Dans ces cas, l'instauration de programmes RSE vise davantage à redorer l'image médiatique d'une institution attaquée pour ses agissements qu'à être un réel acteur de changement. Puisqu'il est admis que les entreprises mettent à profit non seulement des produits, mais aussi une image de marque, miser sur une apparente priorisation de la RSE diminue les risques d'attaques médiatiques et donc, de perte de clientèle (Riisgaard, 2005 : 714).

Depuis quelques années, une marchandisation des programmes de RSE a pris de l'ampleur, ce qui amène les chercheurs à douter de la portée humaniste de ceux-ci, ainsi que de leur réelle efficacité (Marx et Wouters, 2016 : 485). Ceci est d'autant plus vrai que ces programmes sont financés et influencés par les entreprises elles-mêmes, portant à croire que l'étendue de leur contenu correspond davantage aux « sacrifices » que les entreprises sont prêtes à faire qu'aux réels besoins des travailleurs (Anner, 2012 : 613). D'autre part, les différents systèmes d'audit sont peu coordonnés et tendent à adopter une approche compétitive les uns par rapport aux autres. Ce modus operandi a d'abord pour conséquence un niveau d'efficacité inégal entre les différents labels. Ensuite, puisque les labels luttent pour l'obtention de contrats, il est possible que survienne un nivellement vers le bas de leur degré d'assiduité dans l'application des normes (Marx et Wouters, 2016 : 489).

Un autre reproche souvent adressé au contenu des programmes de RSE est celui d'être davantage en réponse à des problèmes rencontrés dans le respect des normes du travail, plutôt qu'un encouragement à la croissance du droit d'association. En effet, miser sur le respect des normes du travail fondamentales bénéficie à l'image de marque, alors que la liberté d'association laisse présager une perte de contrôle sur les salariés (Anner, 2012 : 611). À cet effet, l'OIT, de par le système de régulation qu'elle met en place, joue un rôle essentiel dans le traitement des plaintes relatives au non-respect du droit à la liberté d'association (Daugareilh, 2017 : 436).

De plus en plus de mouvements sociaux prennent naissance avec comme point central la dénonciation des conditions de travail dans les pays émergents (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 : 76). Ces mouvements sociaux utilisent dorénavant des moyens de pressions économiques pour parvenir à leurs fins, ce qui rehausse l'importance du développement d'une conscientisation des entreprises (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 : 78). C'est de là que surgit le concept d'entreprise citoyenne, préoccupée par les enjeux sociaux réprimés au niveau de l'opinion publique (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 ; 76).

En somme, la pression exercée par ces mouvements sociaux, combinée aux limites éprouvées par les systèmes de régulation publics donnent raison à l'existence d'initiatives privées de régulation. En effet, ces initiatives sont une démonstration tangible des engagements pris par les entreprises en termes de RSE et devraient, puisqu'automotivées, être en théorie davantage renforcées. Ces initiatives privées se répartissent en deux catégories principales, soient les accords unilatéraux d'entreprise (codes de conduite, chartes, etc.) ou bilatéraux (accords-cadres internationaux, plateforme³, etc.) (Daugareilh, 2017 : 11).

2. Les codes de conduite

Les codes de conduite sont apparus dans les années 1970 et sont initiés unilatéralement par les entreprises (Veilleux et Bachand, 2001 : 7). Ils représentent donc des modes privés de gouvernance transnationale (Daugareilh, 2017 : 11). Par

³ Associations formées de représentants d'employeurs, de salariés et de membres de la population dont l'objectif est d'émettre des avis ou recommandations quant à des questions relatives à la RSE des entreprises (i.e. plateforme RSE de France Stratégie).

définition, ils sont des « engagements souscrits volontairement par les entreprises [...] fixant des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché » (Veilleux et Bachand, 2001 : 17). Ceux-ci sont plus largement adoptés par des multinationales canadiennes et américaines (Egels-Zandén, 2007 : 46). Leur contenu varie non seulement selon la situation économique, le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise et sa vulnérabilité aux attaques, mais aussi en fonction du degré d'acceptation du droit du travail dont fait preuve l'organisation (Bourque, 2005 : 27).

Les codes de conduite représentent le mode de régulation de la RSE qui suscite le plus d'intérêt chez les chercheurs universitaires, et ce, bien que les positionnements à son endroit soient polarisés (Daugareilh, 2017 : 169). D'une part, les recherches insistent sur les avantages des codes de conduite, tant pour les entreprises que les travailleurs. D'autre part, elles dressent un portrait plutôt superficiel des motivations menant à l'adoption d'un code de conduite chez une organisation. En l'absence d'un désir de changement mobilisé par une volonté profonde, les acteurs ne sont que peu ou pas impliqués dans la mise en place du code de conduite, dans sa diffusion et dans son évaluation (Daugareilh, 2017 : 169).

Les objectifs visés par la mise en place de codes de conduite sont multiples. Les principaux énumérés dans la littérature sont le fait d'uniformiser les pratiques des fournisseurs et partenaires commerciaux, le désir de démontrer la bonne volonté des entreprises envers le public ou encore le besoin pour les entreprises d'affirmer leur engagement envers les employés (Veilleux et Bachand, 2001 : 18). Les codes de conduite présentent un avantage concurrentiel en étant un instrument de promotion économique visant l'élargissement du bassin de clientèle (Veilleux et Bachand, 2001 : 21). De plus, ils permettraient à une entreprise d'augmenter son niveau de légitimité et d'éviter des interventions de la part de l'État ou de regroupements syndicaux. En manifestant leur bonne volonté, les entreprises seraient en mesure « d'éviter la mise en place de législations plus coercitives » (Veilleux et Bachand, 2001 : 16).

De nombreuses conditions ayant un impact favorable sur le bon fonctionnement des codes de conduite ont été soulignées par les chercheurs. L'une d'entre elles concerne

l'implication des acteurs dans l'instauration et le maintien du code de conduite (Bourque, 2005 : 29). Les organisations ayant une marque forte et un esprit consciencieux vis-à-vis l'application effective et l'amélioration globale de la RSE peuvent parvenir à engendrer des changements durables (Bourque, 2005 : 27 ; Daugareilh, 2017 : 175). Ces transformations nécessitent un engagement non seulement de la multinationale en elle-même, mais de tous les acteurs faisant partie de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, le code de conduite élaboré par la compagnie *Timberland* a permis d'entraîner de nombreux changements novateurs dans la gestion des ressources humaines chez ses fournisseurs chinois (Harney, 2008). La rigueur des audits de *Timberland* et l'accompagnement offert par le *Social Accountability International* (SAI) au cœur de la transition ont permis aux fournisseurs chinois de rehausser significativement les conditions de travail dans leurs usines (Harney, 2008 : 240). La volonté d'obtempérer des managers chinois a aussi eu un grand impact décisif sur le succès de ce code de conduite (Harney, 2008 : 245). Malheureusement, la fréquente exclusion des filiales lors de la rédaction des codes de conduite rend difficile leur mobilisation vis-à-vis ceux-ci (Daugareilh, 2017 : 169).

Une autre condition au succès des codes de conduite concerne la structure de gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire son degré d'influence de part et d'autre de sa chaîne de valeur. Les recherches démontrent qu'une gouvernance captive serait davantage efficace dans la mise en œuvre des politiques organisationnelles, incluant les plans d'action destinés à la RSE, car celle-ci se base sur une plus grande asymétrie au niveau du pouvoir (Daugareilh, 2017 : 172). Cette répartition des forces inégale amplifierait la dépendance des fournisseurs à l'égard des multinationales, les poussant à se plier davantage aux demandes (Daugareilh, 2017 : 172). Locke (2013 : 28) note toutefois que, peu importe le style de gouvernance, les fournisseurs accorderont une importance à leur performance (scores d'audits) relative à la RSE uniquement lorsque la multinationale concernée fait preuve d'un fort niveau de conscience sociale. Ces recherches montrent plus fondamentalement que le succès d'un code de conduite n'est pas le résultat d'un ingrédient magique, mais bien de plusieurs facteurs se renforçant mutuellement.

La nature des questions traitées dans les codes de conduite est souvent influencée par l'aspect « spectaculaire » d'un problème, puisque plus une situation est choquante, plus les risques d'influence de l'opinion publique sont grands (Veilleux et Bachand, 2001 : 16 ; Daugareilh, 2017 : 176). De plus, une grande part des initiatives privées n'exigent pas davantage que le respect de la législation du pays d'accueil (Locke, 2013 : 25). Dans ces cas, les variabilités législatives des États créent des disparités de traitement entre les salariés d'une même organisation (Bourque, 2005 : 43 ; Locke, 2013 : 27). En s'engageant à ne respecter que la législation souvent minimale du pays avec lequel elles transigent, les multinationales ne maximisent pas le plein potentiel de leurs codes de conduite. Cela revient à nier la complexité des interactions entre les acteurs et l'influence de l'économie sur les décisions prises par ceux-ci. En ce qui a trait aux droits d'association, les normes sont particulièrement déficientes ou inexistantes dans de nombreux pays, ce qui concorde par ailleurs avec l'appétence des entreprises multinationales et le contenu de leurs codes de conduite.

L'une des causes principales sous-tendant l'échec encouru dans l'application de certains codes de conduite est liée au contexte politique et social du pays où l'on souhaite l'implanter (Daugareilh, 2017 : 177). Locke (2013 : 12), soulevait l'influence du protectionnisme d'État, prôné par les gouvernements de pays en voie de développement. Soutenant cet argument, ces gouvernements ont par le passé parfois refusé les immiscions de multinationales dans la régulation des conditions de travail mises en place chez leurs fournisseurs nationaux et cela, bien qu'elles visaient parfois leur amélioration (Locke, 2013 : 14).

Les processus de régulation et de contrôle dans l'application des codes de conduite sont une autre des problématiques fréquemment rapportées par la recherche. D'abord, on leur reproche leurs effets peu contraignants, soit par un manque de rigueur dans le processus d'audit, par une absence de véritables sanctions en cas de manquements ou encore par le manque d'actions concrètes qui suivent l'obtention des résultats d'audits (Bourque, 2005 : 43 ; Daugareilh, 2017 : 179). L'aspect unilatéral des codes de conduite engendre souvent un manque de transparence et d'indépendance dans les procédures de contrôle interne (Bourque, 2005 : 29). Cet apparent conflit d'intérêts renforce les doutes sur les véritables effets contraignants découlant de l'application des

codes de conduite. L'implication d'un seul acteur tout au long du processus rend presque impossible de vérifier la véracité des constats tirés. De plus, même lorsqu'une multinationale fait appel à une firme de monitoring externe, il est utopique d'avoir la certitude que celle-ci ne fait preuve d'aucun biais, puisqu'ils sont unis par un lien financier (Marx et Wouters, 2016 : 487).

D'autre part, une étude d'Egels-Zandén (2007) sur l'analyse de l'efficacité des codes de conduite chez des fournisseurs chinois fait état d'autres facteurs expliquant les lacunes au niveau de la conformité. Selon cette étude, les fournisseurs chinois auraient développé des moyens permettant de contourner le système de monitoring établi par les entreprises. Ces tactiques comprennent notamment la séparation des parties officiellement contrôlées et de la partie opérationnelle, le contrôle des actes ou paroles des employés lors du monitoring, la dissimulation d'une portion de la force de travail ou encore la falsification de documents (Egels-Zandén, 2007 : 53-54).

Finalement, les mécanismes de contrôle en eux-mêmes ne sont pas suffisants pour engendrer des changements, bien qu'ils puissent être finement rodés (Locke, 2013 : 16). En effet, dresser un portrait de l'état du respect d'un code de conduite via des audits positionnant différentes variables n'est pas en soi une façon de s'attaquer à un problème. En vue d'engendrer une transformation durable, une organisation se doit de travailler conjointement avec ses fournisseurs afin de rehausser la communication, de prioriser l'échange d'informations et d'encourager la participation. De cette façon, les entreprises peuvent augmenter l'engagement de la part des fournisseurs, en plus de s'assurer que les solutions produites répondent réellement aux problèmes encourus. Toutefois, le développement d'un lien de proximité entre l'entreprise et ses fournisseurs dépend de leur stabilité relationnelle dans le temps. Malheureusement, comme démontré précédemment, la prédominance du marché néolibéral est fréquemment peu propice à la formation de liens durables.

Si certains codes de conduite font figure d'exceptions en étant autosuffisants dans leur capacité à engendrer des changements positifs et durables, il n'en demeure pas moins que la majorité ne parvient pas à assurer le respect de leur contenu (Egels-Zandén, 2007 : 52). Ceci est principalement le résultat de la piètre qualité des audits ou encore

de l'aspect sélectif des droits dont on cherche à assurer le respect (Marx et Wouters, 2016 : 486). La principale caractéristique des codes de conduite, soit d'être unilatéraux, signifie que les normes sont construites et appliquées par les firmes. De façon implicite, cet aspect fondamental exclut la participation d'autres parties prenantes telles que les syndicats, les ONG, les gestionnaires locaux, les conseils d'entreprises, etc. En écartant le dialogue social, qui pourtant s'avère une assise essentielle aux changements, la portée des codes de conduite en termes de *better work* demeure limitée. Conséquemment, leur pertinence se trouve amoindrie.

3. Les accords-cadres internationaux

Les accords-cadres internationaux (ACI), moins bien connus que les codes de conduite, sont un autre outil visant la régulation sociale des entreprises multinationales. À l'inverse des codes de conduite qui sont construits de façon unilatérale, les ACI sont conclus bilatéralement, le plus souvent entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale (FSI). Ces accords constituent une entente visant à établir une relation continue entre les parties, ainsi qu'à appliquer les mêmes normes de travail dans chacun des pays où une multinationale détient des opérations. Le respect dans les normes de travail peut se limiter à des standards obligatoires et minimums, tels que définis par les articles de l'OIT, ou encore s'étendre à des standards d'emploi plus précis concernant, par exemple, les vacances, la formation ou le temps supplémentaire (Hammer, 2005 : 520-521). Ce type d'accord représente notamment un moyen par lequel les syndicats ont su s'adapter au contexte de la mondialisation, et demeurer un acteur influent (OIT, 2018). Le premier ACI a été signé entre BSN-Danone et la fédération syndicale internationale l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) (voir tableau 1) en 1989 (Bourque, 2005 : 34). Depuis, le nombre d'ACI conclu a grimpé à 115, selon les données de 2016 (OIT, 2018). Quatre-vingt-quatorze d'entre eux sont conclus par des entreprises européennes, principalement allemandes (26), françaises (15), espagnoles (12) et suédoises (10) (OIT, 2018). Ces statistiques appuient l'idée que les ACI sont toujours un mode de régulation largement européenisé. Finalement, 85% des ACI sont conclus avec des entreprises employant

plus de 10 000 salariés dans des filiales partout à travers le globe, ce qui offre la possibilité d'un espace d'influence large (OIT, 2018).

3.1. Catégorisation des accords-cadres internationaux

Au fil du temps et des recherches, les auteurs ont tenté de classifier les ACI en fonction de différentes variables telles que leur contenu, leur portée et leurs effets contraignants. Trois catégorisations seront présentées ici. Celles-ci ont été choisies parce qu'il existe entre elles une suite logique et cohérente, qui rend compte du fil évolutif des recherches concernant les ACI.

En 2005, Hammer avait délimité deux classes d'ACI en se basant sur leur contenu. La première était caractérisée par la présence de multiples clauses déclaratoires sur les droits sociaux et humains fondamentaux. La seconde s'apparentait davantage à une convention collective. Elle se caractérisait par une présence détaillée de la portée des droits énoncés, des obligations imposées aux sous-traitants, ainsi que des procédures de suivi clairement établies.

Visant un objectif de classification similaire, Barreau et Ngaha (2012), démontrent que le type d'ACI conclu dépend du positionnement des négociateurs vis-à-vis deux axes, soient qualitative/quantitative et politique sociale/d'image. De cette prise de position découleraient deux types d'accords, soient les accords de droit et les accords substantifs. Les accords de droits se rapprochent de la première catégorie déclinée par Hammer (2005). Leur contenu est essentiellement centré sur l'établissement des conditions de dialogues et d'un répertoire de sujets pouvant être débattus entre les syndicats et la direction. À l'opposé, les accords substantifs contiendraient des engagements variés comprenant d'un côté le respect des droits fondamentaux, mais aussi des procédures de suivis et de contrôle détaillées.

Notre troisième approche est celle de Bourguignon et Mias (2017). Selon ces chercheurs, les ACI pourraient être déclinés en trois différentes conceptions, soient instituant, constitutionnelle et instrumentale (Bourguignon et Mias, 2017 : 9). Les accords impliquant une logique instituante sont caractérisés par des valeurs regroupées à la base de l'entreprise et sur lesquelles celle-ci souhaite s'appuyer au cours de ses dialogues réguliers avec la formation syndicale. Cette conception se rapproche de la

description des accords de droit faite par Barreau et Ngaha (2012). Cette logique caractérise davantage les ACI de première génération, où la protection de la réputation organisationnelle et la pacification sociale étaient souvent les principales sources de motivation dans l'instigation d'ententes. Par ailleurs, ces accords pouvaient être aisément critiqués sur le plan de leur effectivité, étant donné qu'ils ne comprenaient pas de cadre juridique référent ou contraignant, en plus de relayer des lacunes au niveau de la définition du champ d'application (Moreau, 2017 : 4) De plus, la relation entre la multinationale et les acteurs syndicaux étaient difficilement maintenue dans le temps, puisque leurs échanges consistaient principalement en la résolution d'enjeux. En l'absence de ces derniers, la relation perdait de son sens (Bourguignon et Mias, 2017 : 17).

La deuxième catégorie d'accords de Bourguignon et Mias (2017) se fonde sur une conception constitutionnelle. Dans cette optique, l'accord devient un texte référent et fondateur pour la politique RSE de l'entreprise (Bourguignon et Mias, 2017 :13). Ces accords tendent à surpasser la notion de droits fondamentaux en intégrant des thématiques plus larges et plus diversifiées. Dans ces cas, un dialogue social au niveau mondial est privilégié, assurant une meilleure compréhension des enjeux locaux (Bourguignon et Mias, 2017 : 13).

Finalement, les accords à conception instrumentale sont, pour leur part, principalement présents lorsqu'une entreprise s'est par le passé engagée dans des accords relevant des deux autres types (Bourguignon et Mias, 2017 : 15). Ces accords s'adressent à un champ d'activité particulier de l'entreprise et viennent délimiter les acteurs impliqués, en plus de clarifier l'opérationnalisation des engagements au niveau managérial. Tout plan d'action est d'ailleurs initié avec l'appui des organisations syndicales. Bien qu'imparfaits, ce sont les accords s'apparentant à cette catégorie qui offrent le plus de potentiel au niveau de l'effectivité.

Il est à noter que ces trois types d'accords, leurs caractéristiques et modes d'application peuvent être extrêmement variables d'une entreprise multinationale à une autre, puisque ces dernières teintent leur contenu et mise en œuvre. Par ailleurs, les opinions

quant au classement des ACI et à l'évaluation de leur degré d'effectivité sont, tout comme pour les codes de conduite, assez polarisées.

3.2. Acteurs impliqués

Le nombre, la provenance et les intérêts des acteurs impliqués dans la conclusion des ACI se sont largement diversifiés au cours des années. Si la négociation, finalisation et mise en place des ACI impliquaient initialement la maison-mère de la multinationale et une FSI, il arrive maintenant que certains accords soient conclus sans qu'une de ces dernières ne soit signataire (Hammer, 2005 : 523). La portion ci-dessous se veut une mise en lumière de principaux acteurs impliqués dans les ACI à ce jour, une description de leurs intérêts envers ces accords, ainsi que leur niveau d'implication dans la conclusion et mise en place du contenu des accords.

3.2.1. Les entreprises multinationales

L'idée qu'une entreprise multinationale entreprenne des démarches de négociations avec une FSI en vue de conclure un ACI peut sembler de prime abord contre-intuitive. Considérant que l'économie de marché entraîne une augmentation de la flexibilité dans plusieurs sphères législatives, dont le droit du travail, pourquoi une multinationale se doterait-elle volontairement d'un accord potentiellement contraignant ? En effet, les modifications législatives adoptées par de nombreux gouvernements visent d'abord à accroître la marge de manœuvre des entreprises. Egels-Zandén (2008 : 532-533), dans son étude de la compagnie *Eurocorp** a soulevé cinq sources de motivations pouvant potentiellement justifier, du point de vue d'une multinationale, la conclusion d'un ACI :

- 1) Restaurer ou rehausser la légitimité ;
- 2) éviter les ingérences gouvernementales ;
- 3) raisons éthiques ;
- 4) obtention d'avantages compétitifs ;
- 5) conservation d'une bonne relation avec les syndicats.

Il apparaît qu'à travers les chamboulements engendrés par la mondialisation des économies, les multinationales perçoivent des avantages dans l'établissement d'une relation avec les FSI, via la conclusion d'ACI. D'une part, la direction des

multinationales perçoit les ACI comme étant un moyen permettant de faciliter le transfert des pratiques de GRH entre la maison-mère et les établissements locaux (McCallum, 2013 : 40). Considérant l'éclatement géographique des établissements, il peut être plus complexe pour une multinationale de maintenir un dialogue social de manière soutenue – les ACI sont considérés comme une solution à cette problématique (OIT, 2018).

D'autre part, les entreprises perçoivent la conclusion d'un ACI comme un moyen de promouvoir le dialogue social avec les différents syndicats présents à l'intérieur de l'entreprise. En facilitant le dialogue social, elles espèrent encourager le développement de relations industrielles plus harmonieuses et le maintien de la paix industrielle (OIT, 2018). De plus, l'implication d'une FSI offre le potentiel de soutenir l'organisation dans la mise en place de moyens de communication tant *top-down* que *bottom-up*, permettant une meilleure saisie des enjeux ou opportunités présents sur le terrain (OIT, 2018). Les ACI peuvent de plus être considérés par les entreprises comme un outil stratégique dans une optique de vision à long terme. L'addition d'ACI au sein d'un secteur d'activité permettrait de rétablir un équilibre de pouvoir entre les plus gros joueurs (McCallum, 2013 : 38). Les entreprises signataires d'ACI espèrent servir d'exemple à d'autres entreprises similaires et les inciter par le fait même à conclure elles aussi des ACI.

Il demeure néanmoins des organisations qui, à travers leur adhésion à des ACI, visent comme finalité le rehaussement ou la restauration de leur image de marque suite à des situations de crise (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701). De plus, la conclusion d'un ACI permet d'augmenter la valeur de l'entreprise sur le marché et d'attirer de nouveaux investisseurs (Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 : 117). Dans ces cas, on peut aisément se questionner sur la volonté des entreprises d'effectuer une réelle mise en œuvre de leur ACI et d'en assurer le monitoring.

3.2.2. *Filiales, fournisseurs et sous-contractants*

L'implication des membres de la chaîne de valeur vis-à-vis le respect des engagements pris dans les ACI est principalement dépendant de leur relation avec la multinationale, ainsi que de l'importance qu'accorde la multinationale elle-même au

respect de cet accord (Bouque, 2005 : 44). Le positionnement des entités locales et nationales par rapport aux ACI ressemble à celui adopté pour les codes de conduite, en ce sens qu'il est dépendant du niveau d'implication de la multinationale et du système de gouvernance (c.-à-d. captif) (Hennebert et al., 2018 : 705).

Comme rapporté par l'OIT (2018), les fournisseurs et sous-contractants sont des organismes à part entière dont le lien d'affiliation avec les multinationales n'est que le résultat d'un contrat d'affaires. Ce sont des entités indépendantes, avec leur propre système de gouvernance et de dialogue, ce qui pose un frein à la mise en application des ACI. Ces entités sont de plus soumises aux contraintes de leur environnement, contraintes qui trop souvent ne sont pas prises en compte dans la rédaction des ACI. Bien évidemment, ces fournisseurs et sous-contractants sont majoritairement dépendants des contrats octroyés par les multinationales pour leur survie. La prolifération de petites entreprises de production dans les pays en voie de développement engendre une compétition féroce entre les fournisseurs pour produire plus et mieux au plus bas prix (Locke, 2013 : 13). En ce qui a trait aux filiales, celles-ci sont partie intégrante de l'entreprise, donc ne devraient en aucune circonstance s'opposer aux engagements pris par la direction. Toutefois, au même titre que les fournisseurs et sous-contractants, les filiales sont soumises à des contraintes environnementales pouvant différer largement de celles du pays où se trouve le siège social. Ces divergences peuvent parfois nécessiter un plus grand accompagnement de la part de la maison-mère, afin de parvenir à induire des changements (Hennebert et al., 2018 : 717).

3.2.3. Les fédérations syndicales internationales

Les fédérations syndicales internationales (voir tableau 1) sont des regroupements sectoriels visant la défense des droits des travailleurs et des droits humains fondamentaux. Chacune d'elle est basée en Europe de l'Ouest.

Le rôle des FSI est presque exclusivement réservé aux enjeux transnationaux. L'une des seules exceptions à cet effet concerne leur rôle de support dans le développement des syndicats nationaux via des structures informationnelles ou financières (Ford et Gillan, 2015 : 460). Elles peuvent agir en tant que ressource pour permettre de globaliser un

problème local (conflit de santé/sécurité, violation des droits d'association, etc.) (Ford et Gillan, 2015 : 464). Cependant, leur autorité demeure à cet effet limitée, de telle sorte qu'elles n'interviennent en support de terrain que dans les cas où des initiatives sont déjà mises en branle pour la formation d'associations locales (Ford et Gillan, 2015 : 465). On attribue le développement de formations syndicales à l'extérieur des pays membres de l'OCDE comme étant un succès des FSI (Cotton et Gumbrell-McCormick, 2012 : 710). Il n'en est toutefois pas moins vrai que l'effectivité de ces groupes syndicaux demeure difficile, principalement dû aux lois nationales peu favorables et au manque de financement provenant des membres.

Via leur implication auprès des unions nationales, les FSI veillent à l'éducation et à la formation des délégués syndicaux recrutés par les syndicats nationaux leur étant affiliés. Elles profitent par ailleurs de cet encadrement pour sensibiliser les employés à des enjeux sociaux n'étant pas directement liés à l'emploi occupé. À cet effet, Ford et Gillan (2015 : 464) mettent de l'avant des campagnes de conscientisation ciblant la participation des femmes dans le milieu du travail et la prévention du SIDA.

Leur répertoire d'actions comprend aussi les négociations transnationales auprès des multinationales (labels, systèmes d'audit, codes de conduite) (Ford et Gillan, 2015 : 466). Pour y arriver, elles doivent d'abord s'assurer d'avoir une bonne cohésion intraorganisationnelle, en arrimant les objectifs et intérêts de chaque partie prenante à l'interne. Comme dans toute organisation, il subsiste souvent des conflits d'intérêts et de pouvoir au sein des FSI (Dehnen, 2013 : 583). Une forte cohésion interne est cependant extrêmement importante, car elle conditionne la crédibilité des FSI et leur champ d'action futur (Dehnen, 2013 : 584). C'est à partir de cette direction claire qu'elles pourront construire des liens solides avec d'autres organisations et s'assurer de faire valoir et respecter leurs intérêts, surtout dans des pays, tels que les États-Unis, où l'environnement est particulièrement hostile face au syndicalisme (Fichter et Stevis, 2013). C'est aussi sur ces bases qu'elles pourront assurer une forte participation lors de différentes négociations et mise en place de plans d'action (c.-à-d. les ACI) (Dehnen, 2013 : 595).

À l'externe, les FSI assurent une représentation des travailleurs en coordination avec l'Organisation internationale du travail, la Confédération syndicale internationale et différentes institutions intergouvernementales (Ford et Gillan, 2015 : 464). Sous cet angle, les FSI peuvent être jugées comme des organismes bureaucratiques de lobbying intégrés au modèle capitaliste. Ainsi perçues, on peut leur reprocher de ne pas être suffisamment près du terrain, ce qui peut résulter en une mauvaise compréhension des enjeux locaux (Ford et Gillan, 2015 : 467). À l'inverse, elles peuvent se prévaloir de leurs différentes relations pour permettre une distribution d'informations liées à des problématiques variées vécues par les travailleurs des pays ou secteur où elles exercent leurs activités. De cette façon, elles peuvent lier les embûches rencontrées par ces salariés à des campagnes sociales menées par les ONG avec lesquelles elles entretiennent des liens, permettant ainsi un rehaussement du niveau de conscientisation des acteurs mondiaux vis-à-vis d'enjeux spécifiques. Sur plusieurs plans, les FSI entretiennent une relation de dépendance vis-à-vis de leurs alliés organisationnels (Helfen et Fichter, 2013 : 560). Malgré cela, l'intégration d'autres acteurs dans leur plan stratégique varie considérablement entre les FSI, principalement en ce qui a trait à la négociation des ACI (Dehnen, 2013 : 583).

Tableau 1 : Fédérations syndicales internationales

FSI	Date de formation	Secteurs d'actions	Nombre de membres
UNI	2000	Poste, commerce, électricité, finances, industrie graphique, coiffure et esthétique, médias, spectacles et arts, services d'entretien, assurances sociales et services de santé, tourisme, jeux de hasard, agences de travail temporaire.	20 millions
PSI	1907	Services publics.	20 millions
FIJ	1952	Journalisme et médias.	600 000
FIOT	1896	Transport	18.5 millions
IBB	2005	Bâtiment, bois et foresterie.	12 millions
IndustriALL	2012	Métallurgie, chimie et énergie, textile, habillement et cuir.	50 millions
IE	1993	Éducation	32 millions
IAEA	2000	Arts et divertissements.	800 000*
UITA	1920	Alimentation, agriculture, hôtellerie-restauration, tabac et branches connexes.	12 millions

Référence : Ford et Gillan, 2015 ; Sites officiels des FSI (2019)

De par leur présence dans l'élaboration et la mise en œuvre des ACI, les FSI ont le potentiel de pallier la problématique de transparence liée au monitoring, souvent soulevée dans les cas de codes de conduite (Bourque, 2005 : 44). En effet, tel que précédemment mentionné, le monitoring des codes de conduite peut soulever des questions relatives à l'indépendance et à la véracité de leur contenu.

Il existe toutefois de nombreuses divergences entre les différentes FSI, autant au niveau idéologique, politique, de gouvernance ou financier (Ford et Gillan, 2015 : 461). Ces différences fondamentales influencent les orientations stratégiques et les modalités d'action qu'elles vont employer dans les négociations, l'accompagnement ou le déploiement de la syndicalisation (Ford et Gillan, 2015 : 461-462). Ces variations résultent aussi en une dispersion inégale des expertises techniques et des ressources financières à travers le globe et les différents secteurs d'activité (Cotton et Gumbrell-McCormick, 2012 : 715). Qui plus est, tous les syndicats nationaux ne sont pas membres d'une FSI et les FSI n'ont pas de pouvoir d'autorité sur leurs syndicats nationaux (OIT, 2018). D'une certaine façon, leur pouvoir d'influence est donc limité. Finalement, toutes les FSI ne sont pas impliquées dans les ACI. L'OIT (2018) souligne que seules UNI, UITA, IndustriALL, FIJ et IBB ont conclu des ACI. L'annexe 1 contient la description des FSI signataires des ACI étudiés dans le cas de notre travail.

3.2.4. Les Alliances syndicales internationales

Les alliances syndicales internationales (ASI), représentent aussi un moyen permettant de contrebalancer le pouvoir croissant des multinationales (Hennebert et Dufour-Poirier, 2013 : 4). À la différence des FSI qui regroupent des associations syndicales par secteur d'activité, les ASI visent à créer un espace de collaboration entre les groupes syndicaux représentant les employés d'une même multinationale à travers différents pays. De par l'accroissement du niveau d'interdépendance entre les unités de production, la mondialisation rehausse la dépendance existant entre les travailleurs et syndicats en

provenance des différents sites (Lévesque, 2004 : 3). Pour être un levier de renforcement au pouvoir syndical, les ASI doivent miser sur davantage que l'échange d'informations (Lévesque, 2004 : 4). L'objectif visé est l'alignement stratégique des syndicats dans leurs demandes et leurs activités de représentation des travailleurs d'une même firme (Hennebert et Dufour-Poirier, 2013 : 4). Les ASI permettent aussi d'améliorer l'effectivité des ACI, principalement dans les pays en voie de développement (Hennebert et al., 2018 : 705). Cependant, leur efficacité est influencée par plusieurs facteurs, ce qui engendre, tout comme c'est le cas des FSI, des inégalités dans leur apport à la mise en œuvre des ACI (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 19). L'étude longitudinale d'Hennebert et al. (2018 : 703) identifie pour sa part quatre types de capacité sur lesquels repose la contribution des ASI dans l'effectivité des ACI. Celles-ci sont 1- la formulation d'un ou des intérêts communs entre les membres, 2- la structure et la mobilisation des ressources organisationnelles, 3- l'aptitude à générer des échanges multiniveaux et 4- la capacité à manier les approches de partenariat et de mobilisation des syndicats membres.

Un certain nombre d'embûches peuvent cependant venir entraver l'éventuel succès d'un ASI. La formation de ces alliances peut d'abord être freinée par un repli sur soi des syndicats, les empêchant de se tourner vers le développement de coalitions (Lévesque, 2004). D'autre part, leur succès dépend grandement de leur niveau de ressources, principalement en ce qui a trait à leurs ressources financières. Elles s'appuient largement sur le partage des ressources entre les syndicats nationaux des pays développés et ceux des pays en voie de développement (Bourque et al. 2018 : 19).

L'implication des syndicats nationaux est cruciale au bon fonctionnement des alliances et celle-ci peut être particulièrement ardue pour les syndicats des pays en voie de développement (Bourque et al. 2018 : 19). En effet, ceux-ci font souvent face à des contraintes institutionnelles défavorables au droit d'association, combinées à de faibles ressources, ce qui nuit à leur participation dans l'entretien des alliances (Hennebert et al., 2018 : 707-708).

Qui plus est, les ASI dépendent des procédures de délibération mises en place et du niveau d'implication des employés qu'elles représentent. Plus le degré de participation sera élevé, plus elles réussiront à générer une identité commune et à amener les membres à s'arrimer autour de cette identité (Hennebert et al., 2018 : 708). L'efficacité liée à leur processus décisionnel dépend finalement de leur niveau de centralisation, car plus celui-ci est élevé, plus les capacités de négociations et de monitoring sont optimisées (Bourque et al., 2018 : 19).

3.2.5. *Syndicats nationaux et locaux*

Les syndicats locaux et nationaux sont d'une grande importance dans la mise en application et le respect des ACI, car ils représentent souvent le pont entre les FSI et la gestion locale (Bourque et al., 2018 : 5). Il est important toutefois de souligner que le contenu des ACI n'est pas une forme de remplacement aux négociations collectives à l'échelle de l'employeur local, car, à quelques exceptions près, ils n'impliquent pas directement les associations locales (OIT, 2018). En effet, l'implication de ces dernières s'effectue la plupart du temps à travers les FSI. Les positionnements sont mitigés, par ailleurs, quant à l'apport réel des FSI envers les syndicats nationaux et locaux. Certains affirment que les FSI briment l'autonomie et l'importance du pouvoir des syndicats locaux et nationaux, alors que d'autres maintiennent l'argument voulant que les FSI soutiennent leur autonomisation (McCallum, 2013 : 2). Suivant cette dernière position, McCallum (2013 : 12) apporte l'idée que les FSI, entre autres à l'aide des ACI, viennent compenser les difficultés vécues par les syndicats nationaux et locaux. De plus, certaines études montrent que la signature d'ACI et l'implication d'une FSI permettent aux syndicats nationaux de renforcer leur légitimité et de compenser la perte de membres (Sobczak et Léonard, 2009 : 72).

Les embûches rapportées sur le terrain sont principalement les résultats d'une législation défavorable et d'un laxisme croissant en ce qui a trait aux droits du travail. Les failles et défis dans la gouvernance, produits de la mondialisation, auraient d'une part généré un nouvel angle de prise de pouvoir par les groupes

syndicaux (McCallum, 2013 : 11). D'autre part, la marge de manœuvre des syndicats nationaux et locaux peut être restreinte par leur manque de financement et de formation. Cotton et Royle (2014), dans une étude sur le secteur de l'industrie minière en Colombie, démontrent à cet effet que l'affiliation avec un syndicat international aide au développement des petites organisations par le biais de ressources éducatives. Les auteurs rapportent même que le succès ou l'échec dans la formation des organisations syndicales locales relève en grande partie de la coordination entre la FSI, le syndicat national (dans ce cas Sintracarbon) et les syndicats locaux.

Finalement, les ACI peuvent aussi se présenter comme un avantage auprès des syndicats représentant les travailleurs de pays développés. En effet, la conclusion d'ACI permettrait de réduire le *dumping* social, en évitant que les entreprises délocalisent leur production dans des pays où la réglementation liée à la main-d'œuvre et le coût de celle-ci leur est plus favorable (Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 : 118).

3.2.6. *Comités d'entreprise européens*

Les comités d'entreprise européens (CEE) sont chargés de représenter les employés européens d'une organisation (Commission européenne). Ils ont été initialement créés en 1994 et c'est à travers eux que les salariés peuvent être informés des décisions importantes de l'entreprise. Les CEE sont obligatoires pour toute organisation multinationale employant plus de 1000 employés dans un pays de l'Union ou encore 150 employés dans deux pays européens ou plus (OIT, 2018). Leur formation est paritaire, c'est-à-dire qu'ils sont composés à parts égales de représentants des employés et de représentants des employeurs. Dans le cadre de sa recherche, Dehnen (2013 : 585), rapporte que ces comités sont impliqués dans le deux tiers des ententes négociées au sujet du travail en sol européen. Leur implication dans les ACI découle principalement du fait que la majorité de ces accords sont conclus par des sociétés dont la maison-mère se trouve en Europe. Dans ces cas, les CEE font partie des institutions nationales ayant droit de prendre part aux négociations, ce qui inclue celles se déroulant

entre une FSI et une entreprise (Müller, Platzer et Rüb, 2011 : 221). Une étude de Müller, Platzer et Rüb (2013 : 53) sur un échantillon d'entreprises œuvrant dans le secteur de la métallurgie démontre que le CEE est signataire de 60% des accords transnationaux conclus par celles-ci. Globalement, toutefois, la relation entre les CEE et les différentes FSI étant excessivement divergente, l'ensemble du processus de négociation avec l'entreprise demeure très variable (Dehnen, 2013 : 585).

3.2.7. *Organisation internationale du travail*

Fondée en 1919, l'OIT est un organisme tripartite composé de représentants des États, des entreprises et des travailleurs dont l'objectif principal est d'assurer l'évolution des normes du travail via des politiques et des programmes d'action (OIT, 2019). Elle élabore des conventions qui peuvent être ratifiées ou non par les pays membres. Dans sa Déclaration de 1998, elle souligne quatre droits fondamentaux se devant obligatoirement d'être respectés par tous les adhérents, peu importe que leur ratification ait eu lieu ou non (OIT, 2019). Ces droits sont la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit d'association, l'élimination du travail forcé ou obligatoire sous toutes ses formes, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (Hendrickx, Marx, Rayp et Wouters, 2016 : 380). En matière de droits du travail, l'OIT a mis en place un outil de mesure des indicateurs du travail décent pour la sécurité sociale, permettant de situer les pays sur diverses échelles. La déréglementation et l'absence d'institutions fortes sont d'ailleurs relevées comme des aspects corollaires du faible positionnement d'un pays sur les échelles d'évaluation du droit du travail.

La majorité des ACI ayant comme fondation les principes fondamentaux de l'OIT, cette dernière les reconnaît comme étant des outils supportant la promotion du dialogue social et des droits fondamentaux (Drouin, 2008). Bien que le contenu de ses conventions concernant la négociation collective s'adresse davantage à un contexte national que transnational, certaines portions,

tel que le paragraphe 7 de la convention 91 (sur l'importance d'une supervision conjointe) peuvent facilement se transposer au cas des ACI (Papadakis, 2008 : 73).

L'OIT est principalement impliquée dans les ACI lorsque les parties à un accord souhaitent obtenir un avis plus neutre sur une question conflictuelle (OIT, 2018). Toutefois, certains acteurs vont jusqu'à demander l'enregistrement de leur ACI auprès de l'OIT, ou encore, la présence de cette dernière au moment de la signature (OIT, 2018). En juin 2016, l'OIT a pris la décision de supporter davantage les acteurs impliqués dans les ACI, tant au niveau de l'implantation, que du monitoring ou de la résolution des conflits. Toutefois, son implication doit se faire à la suite d'une demande conjointe des parties, afin d'assurer le respect de leur autonomie (OIT, 2018).

Il existe cependant certaines limites à l'implication de l'OIT dans les ACI. D'abord, les différentes parties signataires des ACI ne sont pas directement membre de l'OIT – elles y sont représentées par leur instances respectives (employeurs, syndicats et travailleurs). D'autre part, les instances représentant les employeurs et les travailleurs ont été, lors de la session de 2016, davantage d'avis que les ACI sont des engagements pris par les parties signataires et donc que l'OIT ne devrait avoir un rôle dans leur développement. Elle devrait, selon ces instances, davantage s'engager à effectuer des recherches visant l'analyse de l'efficacité des ACI et de leur niveau d'impact sur les dialogues sociaux transnationaux (OIT, 2018).

3.3.Évolution du contenu

La longueur d'un ACI est extrêmement fluctuante, ce qui illustre bien la variabilité de leur contenu (Bourque, 2005 : 37). Toutefois, comme il sera démontré ci-dessous, ces accords tendent, avec le temps, à inclure davantage de sujets et de procédures formalisées, ce qui, du même coup, en augmente la longueur.

3.3.1. Sujets principaux

Hammer (2005 : 518) a décrit le contenu des ACI comme répondant minimalement à six aspects clés désignés comme étant les suivants :

- L'entente doit être globale, c'est-à-dire concerner la multinationale dans son ensemble ;
- le contenu doit s'arrimer sur les différentes conventions établies par l'OIT ;
- la multinationale doit faire état de son intention d'influencer ses fournisseurs ;
- une FSI doit y être signataire ;
- cette FSI doit être impliquée dans l'implantation de l'ACI ; et
- l'accord doit contenir un processus de plaintes formalisé.

S'il subsiste certaines variabilités concernant les conventions de l'OIT auxquelles les ACI font référence, il n'en demeure pas moins possible de dresser un portrait de celles les plus fréquentes (Croucher et Cotton, 2009 : 64-65). Celles-ci sont regroupées dans le tableau 2. Un sondage mené par l'OIT a cependant souligné que, des ACI conclus avant 2003, 20% d'entre eux ne faisaient pas référence aux conventions C87 et C98. Ce pourcentage était encore plus élevé pour les autres conventions principales (Croucher et Cotton, 2009 : 65). Il est important de noter, par ailleurs, que le contenu de ces différentes conventions n'est pas au-dessus de la loi nationale du pays. Puisque les conventions s'adressent à des pays et non des entreprises, l'absence de ratification d'une convention par le pays empêche la multinationale de pouvoir sanctionner les comportements déviants (Niforou, 2012 : 354).

Les parties prenantes aux ACI tendent toutefois à élargir davantage la provenance des textes cités en référence, afin de ne plus inclure que les conventions de l'OIT. Parmi les textes de plus en plus cités, on peut retrouver (Croucher et Cotton, 2009 : 63) :

- La Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- le Pacte mondial d'Entreprises des Nations Unies ;
- la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail ; et
- les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Tableau 2 : Principales conventions de l'OIT reprises dans les ACI

Source : Organisation internationale du Travail. (2017). Conventions et protocoles. Repéré à : <https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/?p=1000:12000::NO>

Convention	Contenu	Date d'entrée en vigueur	Nombre de pays ayant ratifié la convention
C87	Liberté syndicale et protection du droit syndical	04 juil. 1950	155
C98	Droit d'organisation et de négociation collective	18 juil. 1951	166
C100	Égalité de rémunération	23 mai 1953	173
C111	Discrimination (emploi et profession)	15 juin 1960	175
C29	Travail forcé	01 mai 1932	178
C105	L'abolition du travail forcé	17 janv. 1959	175
C138	L'âge minimum	19 juin 1976	171
C182	Sur les pires formes de travail des enfants	19 nov. 2000	182

Les ACI comprennent aujourd'hui une variété de sujets de plus en plus concrets, élargissant leur champ possible d'activités. On retrouve entre autres, dans plusieurs cas, des références aux notions de santé et sécurité au travail. Cependant, le niveau de spécificité des clauses, l'approche préconisée, ainsi que l'importance étant accordée aux enjeux de santé et sécurité varient sensiblement d'un ACI à l'autre (CES, 2010 : 58). Certains accords vont jusqu'à énoncer des principes directeurs concernant les standards d'emploi tels que la stabilité d'emploi, la mobilité, la formation, les vacances payées, le salaire minimum et le temps supplémentaire, ainsi que l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations (Müller, Platzer et Rüb, 2008 : 5, Sobczak et Léonard, 2009 : 19). Ils viennent de plus inclure des principes de RSE qui outrepassent les droits du travail et les relations professionnelles, tels que des clauses relatives à l'environnement (Sobczak et Léonard, 2009 : 19 ; CES, 2010 : 36).

Au fil des années, les FSI tentent de faire adopter un langage plus clair et plus concret lors de la formulation des ACI, principalement en ce qui a trait aux droits d'association (Croucher et Cotton, 2009 : 65). Cette évolution dans le contenu résulte tant d'un apprentissage des acteurs que d'une volonté des entreprises de se démarquer de la

concurrence (Sobczak et Léonard, 2009 : 19). Par ailleurs, de plus en plus d'accords vont dorénavant au-delà des droits fondamentaux et du travail, afin d'inclure une portion sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (Sobczak et Léonard, 2010 : 19). Tels que mentionné par Sobczak et Léonard (2010 : 20) « [c]es accords abordent des thématiques comme la protection de l'environnement, l'investissement dans la communauté locale, le sida ou la lutte contre la corruption [...] [i]ls contribuent donc à relier les dimensions sociales, environnementales et économiques des activités des entreprises ».

3.3.2. Durée et renouvellement

À l'origine, la durée des ACI était pour la plupart illimitée. Seules exceptions à cette règle étaient les accords conclus avec la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, des mines et des industries diverses (ICEM) – maintenant incorporée à IndustriALL. Cette FSI établissait une durée limitée à ses accords, durée souvent de deux ou trois ans (Bourque, 2005 : 36). Toutefois, cette façon de faire a été adoptée par d'autres FSI à compter de 2001 (Bourque, 2005 : 37). De nombreux avantages ressortent de l'instauration d'une durée déterminée pour les accords signés. D'abord, la négociation continue permet d'étoffer le contenu des accords en fonction des besoins naissants ou de la croissance du secteur d'activité (Bourque 2005 : 37). Ensuite, ces négociations en continu permettent d'affiner le dialogue social entre les parties prenantes, ce qui peut avoir comme effet de renforcer positivement leur relation (Bourque, 2005 : 37).

Le renouvellement des ACI dépend du type de durée convenu à la signature de celui-ci. Si la durée est déterminée, de nouvelles négociations auront lieu à la date de fin statuée. Dans les cas où la durée est indéterminée, une disposition est souvent prévue afin que l'accord soit renouvelé et renégocié à la demande de l'une des parties signataires (Bourque, 2005 : 37).

3.3.3. Portée des ACI

Dans son analyse de la contribution des ACI à la RSE, Bourque (2005 : 9) mentionnait que « la portée des ACI dépend de la taille des entreprises multinationales, du nombre d'organisations syndicales signataires, ainsi que du contenu normatif de ces

accords ». Il notait de plus qu'en moyenne seulement 80% des ACI font effectivement mention des filiales, fournisseurs et sous-traitants. Depuis 2009, ce pourcentage tend toutefois à croître (OIT, 2018). Croucher et Cotton (2009 : 65) soulignent aussi que le degré de responsabilité que s'attribuent les multinationales face à leurs fournisseurs immédiats est souvent limité à la diffusion de l'information et à un encouragement au respect des engagements. Les dirigeants se montrent souvent peu friands vis-à-vis l'adoption de clauses restrictives s'adressant à l'ensemble de la chaîne de valeur, ou encore de clauses visant une obligation chez les fournisseurs de se conformer (Croucher et Cotton, 2009 : 66).

Un autre aspect essentiel est lié à sa diffusion. Une fois l'accord signé, le document se doit d'être traduit dans chacune des langues utilisées par les partenaires d'affaires (gestionnaires locaux, syndicats locaux et nationaux, etc.). Cependant, l'interprétation et la compréhension de l'ACI peuvent être complexifiées, par exemple, pour cause d'une absence d'explications plus élaborées sur son contenu, ou encore de par une méconnaissance de la terminologie employée (Croucher et Cotton, 2009 : 63). D'un autre côté, les FSI misent, en ce qui a trait aux ACI, relativement peu sur la formation de leurs syndicats affiliés hors UE. Cela a comme répercussion une difficile mise en pratique des engagements. Cette absence d'implications du terrain, principalement dans les pays en voie de développement, réduit considérablement la portée des ACI, car, faute d'être bien compris, ils ne se trouvent que peu ou pas appliqués aux endroits où ils sont les plus opportuns (Niforou, 2012 : 362). Selon une autre étude menée par Niforou (2013 : 15), portant sur Telefonica, Inditex et Endesa, la portée des ACI est principalement restreinte lorsqu'il n'existe pas d'instance représentative des salariés chez un fournisseur ou sous-contractant. Dans ces cas, il est plus difficile, tant pour la multinationale que la FSI, d'y assurer l'implantation et le suivi de l'ACI.

3.3.4. *Mécanismes procéduraux*

Le cadre offert par les ACI est généralement consultatif ou de médiation, puisqu'ils sont, par définition, volontaires et non-contraignants (McCallum, 2013 : 37). Étant signé en dehors de tout cadre juridique contraignant (Moreau, 2018), cet instrument de régulation est souvent décrit comme plutôt faible ou relevant de la *soft*

law (McCallum, 2013 : 37). Par suite, «[l]’enjeu de la reconnaissance du caractère juridique des accords porte essentiellement sur le rôle qu’ils peuvent jouer à l’avenir dans la régulation de la chaîne de sous-traitance » (Moreau, 2017 : 43). Toutefois, comme le souligne Sobczak (2012 : 141), le statut légal n’est ni une condition suffisante ni une condition nécessaire à l’implantation effective d’un accord. L’absence de statut légal des ACI ne signifie donc pas qu’ils n’ont aucun effet (Sobczak, 2012 : 141). D’autre part, Sobczak (2012 : 142) établit une distinction entre la force légale et l’effectivité qui sont, selon lui, deux concepts distincts.

Moreau (2018), dans son retour sur les trente ans des ACI, soutient que la *soft law* s’avère de plus en plus contraignante. Ceci s’explique d’une part par l’insistance dont font preuve les organismes publics quant à la responsabilisation des entreprises sur le plan international. D’autre part, l’amélioration des outils de communication numérique, de la formation aux représentants syndicaux et managers locaux, du *reporting*, de la certification, de la gestion des plaintes et des procédures de gestion des conflits renforce l’effectivité des ACI, puisqu’elle entraîne une plus grande implication des instances locales (Moreau, 2018). Toujours selon Moreau (2018), la portée effective des ACI est aussi influencée par l’interaction entre la portion *soft law* et *hard law*. Le *hard law* des ACI désigne les segments de son contenu rejoignant directement la législation nationale. Le *hard law* peut aussi être en référence à la législation internationale dans les cas où une ratification des conventions de l’OIT a été faite par le pays où l’ACI s’applique (Sobczak, 2012 : 142 ; Moreau, 2018).

On ne peut amener une multinationale ou l’une de ses filiales en Cour pour violation de ses engagements, puisque ceux-ci ont été pris de façon volontaire et ne sont soumis à aucune législation officielle (Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 : 123). Il est cependant possible de se servir de la notion de désinformation auprès du consommateur pour tenter une poursuite contre une multinationale ayant transgressé ses engagements. Les consommateurs s’attendant de plus en plus à ce que les entreprises respectent leurs promesses, ces dernières s’exposent à des *boycotts* ou des procédures légales en cas de manquements (Sobzack, 2012 : 142). Toutefois, cette forme de recours ne peut être employée que si la multinationale faisait la promotion de ses

engagements en matière de responsabilité sociale en vue d'établir son image de marque (Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 : 123 ; Moreau, 2017 : 20).

3.3.5. *Mécanismes de régulation et de monitoring*

Les ACI ont comme spécificité de promouvoir la mise en place d'une forme de dialogue social à l'international. À travers celui-ci, l'objectif est de développer une habileté à détecter les potentiels problèmes en amont et à stimuler la collaboration des acteurs en vue de dégager des solutions sur le long terme (Schömann, Sobzack, Voss et Wilke, 2008 : 122 ; Moreau, 2017 : 22). Ce niveau de dialogue social doit se superposer à celui déjà établi au niveau local. Conséquemment, une implication constante des acteurs locaux apparaît primordiale à l'efficacité de la régulation et du monitoring des ACI.

Sobczak (2012 : 143) souligne que les aspects les plus importants pour le succès d'un ACI sont la présence d'un système de monitoring efficace, ainsi que la formation des acteurs locaux. Les FSI accordent d'ailleurs davantage priorité à ces aspects qu'au développement d'un cadre légal visant les ACI (Sobczak, 2012 : 143). Les méthodes de régulation et de monitoring des ACI sont multiples. L'accord peut prévoir l'embauche d'une firme externe, ou encore l'implication des syndicats locaux, principalement lorsque ceux-ci sont formellement implantés dans les normes de relations de travail (McCallum, 2013 : 42). On note toutefois que les systèmes de monitoring sont en règle générale davantage gérés à l'interne que dans les cas des codes de conduites (Sobczak, 2012 : 143). Dans son analyse, Bourque (2005 : 39) soulevait que la majorité des ACI confient explicitement les procédures de suivi et de monitoring à un comité formé de représentants de chacune des parties impliquées. Les accords prévoient de plus la fréquence des rencontres du comité qui s'effectuent souvent sur une base annuelle, parfois mi- annuelle. Moreau (2017 : 28) souligne que la formation de ces comités à titre de mécanisme de gestion des plaintes est une façon de reconnaître « implicitement les difficultés pour le management de contrôler l'application des accords mondiaux en raison de la multiplicité des sites, de droits nationaux, mais aussi des cultures de relations professionnelles ».

Les recherches soulignent que l'implication des syndicats locaux dans le monitoring de l'ACI dépend de leur niveau d'implication dans le processus de négociation initial de celui-ci (CES, 2010 : 28 ; Sobczak, 2012 : 147). Le CEE, quant à lui, assure souvent le monitoring en sol européen, allant même jusqu'à parfois étendre son rôle à l'international (Schömann, Sobsack, Voss et Wilke, 2008 : 120). En ce qui a trait au règlement des plaintes relatives à la mise en application de l'accord, la majorité des ACI conclus impliquent un fonctionnement à l'amiable plutôt qu'un conseil en arbitrage (Bourque, 2005 : 39). En outre, l'efficacité de la régulation et du monitoring d'un ACI dépend des ressources que la direction d'une entreprise est prête à y injecter (CES, 2010 : 29). Bien qu'il ait été mentionné, dans la section portant sur la portée des ACI, que les dirigeants des multinationales pouvaient se montrer frileux à l'idée de contraindre explicitement leurs filiales, certains accords se dotent de potentielles sanctions commerciales envers les fournisseurs et sous-traitants, dérogeant à leur contenu (Bourque, 2005 : 40).

Comme l'a noté Hammer (2005 : 525), la pression qu'une multinationale est en mesure d'exercer sur sa chaîne de valeur est aussi influencée par le rapport économique qu'elle entretient avec celle-ci. Ce rapport économique fait référence à la distinction entre une chaîne de production à proprement parler ou une chaîne d'achats (c.-à-d. industrie du vêtement), en anglais commodity chains buyer-driven. Une représentation institutionnelle des syndicats locaux se présente comme plutôt bonne au sein des chaînes de production. Cet aspect génère de plus fortes probabilités qu'ils se mobilisent au moment de l'implantation et du monitoring d'un ACI. Au niveau des chaînes d'achat, la multinationale en elle-même a le pouvoir d'assurer le respect de ses accords. Ceci s'effectue, par exemple via le refus de se procurer de la marchandise auprès d'un fournisseur contrevenant à ses engagements.

4. Évolution de la recherche

On peut aisément conclure, à partir des sections précédentes, que la recherche concernant les ACI a beaucoup évolué depuis ses débuts.

Les auteurs distinguent d'ailleurs plusieurs courants de recherche liés aux ACI (Hennebert, et al., 2018 : 704-705). La première génération d'études a d'abord misé

sur l'analyse du contenu des ACI, en cherchant à mieux comprendre et cerner leurs effets potentiels dans la modulation des relations industrielles internationales (Trubek, Mosher et Robenstein, 2000). Cette lignée d'études a permis notamment de souligner les impacts de la bilatéralité des ACI sur leur niveau de contrainte effective, et ce, malgré l'absence de cadre juridique référent. C'est à ce stade que les bénéfices des ACI sont apparus comme étant un moyen permettant de potentiellement pallier aux lacunes rattachées aux codes de conduite.

Les chercheurs ont, via un deuxième courant de recherche, veillé à saisir les effets que les ACI pouvaient avoir sur les acteurs locaux et internationaux, ainsi que les variables influant sur leur portée. Les auteurs ont souhaité se positionner quant à des enjeux tels que les circonstances pouvant s'avérer mobilisatrices pour les acteurs, les bénéfices engendrés par la participation à des ACI, etc. Il en découle que de nombreux facteurs sont à prendre en compte afin d'expliquer l'engagement ou non des différents acteurs face au contenu d'un ACI (Barreau et Ngaha, 2012). Qui plus est, les différents éléments peuvent ne pas avoir les mêmes effets selon la combinaison dans laquelle ils sont intégrés. Ces différents aspects, tels que décrits succinctement dans la section précédente, seront davantage analysés dans le cadre des chapitres suivants.

Finalement, une troisième vague de chercheurs a tenté de délimiter la force juridique et pratique des ACI, faisant apparaître les questions relatives à leur effectivité. Il apparaît évident que c'est ici que le plus grand nombre de contradictions émergent. Au même titre que les codes de conduite, les ACI ont une portée contraignante limitée. Ces limites sont notamment expliquées par l'autonomie des états dans l'application de leur droit. De nombreux chercheurs ont tenté de mettre en relation différentes variables, afin de cerner ce qui rehaussait ou non l'aspect contraignant des ACI et assurait ou non leur respect (Niforou, 2012). Ils ont aussi tenté de comprendre plus précisément le rôle de chacun des acteurs dans l'effectivité des ACI. Ces recherches se sont notamment effectuées via la mise en place d'enquêtes de terrain, lesquelles seront analysées en profondeur dans le cadre de cette métasynthèse. Ces enquêtes de terrain ont procuré des pistes de réflexion visant à mieux comprendre les raisons ayant mené à la conclusion des ACI, les défis liés à leur implantation et les différentes méthodes de monitoring. Il ressort de cette lignée d'étude de nombreuses divergences quant à la

perception de l'effectivité des ACI et à la compréhension de leur force contraignante. Les recherches démontrent que les différents acteurs ne semblent pas s'accorder sur le rôle qu'ils doivent eux-mêmes remplir (i.e. l'OIT), ainsi que de l'implication qu'ils attendent des autres. Ils apparaissent de plus incertains quant aux réelles conséquences résultant de manquements envers des engagements.

5. Problématique de recherche

Les différents mécanismes de régulation sociale des multinationales présentent chacun des défis dans leur construction, leur implantation, ainsi que l'efficacité de leur monitoring. Étant soumis à de multiples contraintes environnementales, ceux-ci sont souvent proie à des disparités dans leur application. La montée des mécanismes de régulation privée, en complément aux mécanismes de régulation publique, nous permet de croire en de futures améliorations concernant les droits du travail et les droits d'association (Sobczak, 2012). Toutefois, les bénéfices actuels semblent inégalement répartis à travers le globe, voire même au sein d'une seule entreprise.

En ce qui a trait aux ACI, les disparités apparaissent plus grandes. Ceci peut être expliqué en partie de par leur émergence relativement récente à titre d'outils de régulation sociale des multinationales. La recherche actuelle ne nous permet pas d'établir clairement et de façon globale les éléments influant sur leur effectivité, ainsi que le niveau d'influence de chacun de ces facteurs. La variabilité répertoriée quant aux secteurs d'activité, au contenu, aux acteurs, à la portée, aux méthodes d'implantation et aux procédures de régulation et de monitoring est importante et il est actuellement difficile d'en dégager les grandes tendances.

Les enquêtes effectuées sur le terrain ont cherché à mettre en lumière différents aspects ayant contribué ou non au succès des ACI. Toutefois, les conclusions tirées relèvent souvent de cas spécifiques qu'il peut être difficile de généraliser. Nous croyons que, pour dégager de grandes tendances, il est nécessaire de mettre côte à côte les nombreux cas de figure. Conséquemment, notre approche privilégiera l'analyse comparative de l'ensemble des études de cas répertoriées dans la littérature. C'est d'ailleurs via celle-ci que notre métasynthèse offrira son plus grand apport à la littérature actuelle. Cette étude comparative nous mènera à conclure qu'il est extrêmement complexe de

répondre à la question de l'effectivité des ACI en n'adoptant qu'un seul angle d'analyse. Il apparaît que chaque aspect étudié par les chercheurs entraîne sa part d'éléments de réponse. Nous considérons que la mise en commun des informations détenues à ce jour quant aux ACI nous permettra d'en avoir une compréhension plus globale.

Notre analyse comparée visera notamment à identifier les facteurs devant être combinés afin de maximiser le potentiel de succès au niveau de l'effectivité des ACI. De ce fait, notre travail tentera donc de fournir une réponse à la question suivante : de leur naissance à aujourd'hui, que peut-on conclure au sujet de l'effectivité des ACI sur la régulation sociale des multinationales ?

CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE

Comme présenté au cours du premier chapitre, les ACI constituent une réponse syndicale aux codes de conduite notamment dans le but de pallier les lacunes dont ils faisaient preuve en ce qui a trait à leur mise en place et à la validité de leurs procédures de monitoring. De par leur nature bilatérale, les ACI sont perçus comme présentant un plus grand potentiel d'effectivité, puisqu'au moins deux acteurs sont impliqués dans leur instauration et leur maintien. Toutefois, tel qu'il a été mentionné, les ACI se butent à une limite dans leur portée contraignante, notamment dû à la complexité des recours juridiques visant à forcer les acteurs au respect de leurs engagements. Cette problématique semble toutefois propre à la majorité des négociations transnationales. Even (2008 : 219) souligne d'ailleurs que l'un des principaux enjeux quant à l'effectivité des ententes transnationales est l'absence d'obligation pesant sur les partenaires sociaux en vue d'assurer l'implantation et le respect de leur contenu.

Le but de notre analyse comparée est donc d'identifier les facteurs (vecteurs ou entraves) à l'effectivité des ACI. L'effectivité est une notion importante afin de se positionner quant à la pertinence des ACI puisque, comme le mentionne Troper (2005 :30), « [l]es normes n'existent en effet que dans la mesure où elles sont effectivement appliquées ». En d'autres termes, une norme ne présentant aucune application effective fait preuve du même degré d'utilité qu'une norme inexistante. Si aucun constat d'effectivité ne découlait de l'analyse des ACI, ces derniers ne seraient pas à-propos.

La présente section visera à clarifier la notion d'effectivité. Elle veillera aussi à positionner la perspective que nous adopterons afin de statuer sur la question de l'effectivité dans le cadre de notre travail. En effet, la notion d'effectivité peut être étudiée sous les angles juridiques ou sociologiques, ou encore via un mélange des deux disciplines (sociologie juridique). La clarification de ce positionnement est essentielle à la suite de notre travail, puisque la définition et le champ d'application de la notion d'effectivité varient en fonction de l'angle adopté.

Il importe d'abord de clarifier la distinction entre l'effectivité et l'efficacité, puisque la définition de ces deux notions porte trop souvent à confusion. L'effectivité n'est pas synonyme d'efficacité. Elle constitue plutôt une condition nécessaire, mais

non suffisante afin d'assurer l'efficacité d'une norme (Auvergnon, 2006 : 7). L'efficacité désigne davantage le jugement qu'un agent pose sur la réalité liée à l'implantation d'une norme (Guibentif, 1979 : 47). Mincke (1998 : 132) désigne l'efficacité comme étant « l'adéquation entre les effets constatés et les buts poursuivis par le législateur ». Conséquemment, on parle d'efficacité lorsqu'une règle ou une norme est respectée par les destinataires et qu'elle produit des effets conformes aux intentions de son auteur. Aborder les ACI sous l'angle de leur efficacité aurait été une tâche peu concluante, compte tenu des caractéristiques propres aux accords-cadres internationaux et aux données disponibles notamment la détermination des intentions des auteurs. Conséquemment, l'utilisation plus modeste de la notion d'effectivité apparaît plus appropriée.

La littérature au sujet des ACI nous porte à croire que le succès de ceux-ci, en plus de reposer sur une multitude de facteurs, est largement inégal. Qui plus est, un même facteur peut ne pas avoir le même effet entre deux différentes compagnies. Bien qu'aucun des cas qui sera présenté dans le cadre de notre étude ne soit un exemple d'application parfaite du contenu d'un ACI, il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux peuvent être considérés comme effectifs. Ceci s'explique notamment du fait que l'effectivité ou l'ineffectivité totale sont exceptionnelles et que l'ineffectivité partielle est partie intégrante de la nature d'une norme ou d'une règle (Carbonnier, 1958 : 14-15).

Afin de mieux comprendre de quelle manière certains ACI peuvent être considérés comme effectifs, il importe de bien définir la notion d'effectivité. En effet, la définition de celle-ci ne fait pas l'unanimité au sein de la littérature, puisqu'elle peut varier en fonction de son contexte d'utilisation. Plusieurs auteurs la considèrent comme n'appartenant pas réellement au langage du droit et plutôt comme une notion intrinsèquement sociologique (Carbonnier, 1958 : 3 ; Guibentif, 1979 : 19 ; Lascoumes et Sérverin, 1986 : 102 ; Navarro et Moreso, 2005 : 209 ; Moreau, 2006 : 190 ; Leroy, 2011 : 716), alors que d'autres la perçoivent comme une notion fondamentale propre à la discipline de la sociologie du droit (Minske, 1998 : 128 ; Auvergnon, 2006 : 7 ; Jeammaud, 2006 « : 40). Nous considérons que la perspective sociologique dessert mieux les besoins de notre analyse, notamment parce que la définition juridique de la

notion d'effectivité est plus souvent restrictive et son utilisation serait susceptible de nous mener à ne considérer comme effectif aucun des ACI précédemment décrits (Lascoumes et Serverin, 1986 : 109 ; Mincke, 1998 : 126 ; Navarro et Moreso, 2005 ; 201 ; Jeammaud, 2006 :36). Notre définition de la notion d'effectivité, ainsi que les critères liés à son évaluation seront davantage précisés dans les paragraphes ci-dessous.

Pour Guibentif (1979 : 2), l'effectivité d'une norme porte sur son taux d'application réelle et directement observable par les agents à qui elle se destine. Cet auteur est d'avis que la notion d'effectivité doit être employée de manière restrictive, conformément à son sens courant (Guibentif, 1979 : 4) Selon Navarro et Moreso (2005 : 213), une norme légale est considérée comme effective lorsqu'elle est respectée par les parties auxquelles elle s'adresse, en plus d'être soutenue par un système normatif qui permet de l'appliquer au temps donné T dans un lieu X. Au niveau législatif, la deuxième condition d'effectivité revêt une importance particulière, puisqu'elle empêche l'application même d'une norme lorsqu'elle n'est pas satisfaite (Navarro et Moreso, 2005 : 209). Dans les cas où une norme est impossible à appliquer, il apparaît que la question de l'effectivité ou non de celle-ci n'ait pas lieu d'être (Navarro et Moreso, 2005 : 209). Il importe donc, au niveau législatif, qu'une norme soit supportée par le système normatif en place afin de pouvoir être considérée comme effective (Navarro et Moreso, 2005 : 214).

Cette notion d'effectivité pose problème dans le cas de l'étude des ACIs, puisque ces derniers n'ont, par définition, aucune valeur juridique et contraignante. Conséquemment, leur effectivité ne pourrait être évaluée en tenant compte du système en place d'un lieu X au temps T, puisqu'une telle évaluation nous amènerait à conclure, dans une majorité des cas, à une non-applicabilité des ACIs. En effet, de nombreuses normes contenues dans les ACIs et supportées par la législation du pays où se situe le siège social d'une entreprise ne le sont pas dans certains pays où se trouvent ses filiales (Moreau, 2006 : 190). L'ACI en tant que norme peut donc faire face à des obstacles idéologiques et législatifs, ou encore à des résistances culturelles lorsque vient le moment de transférer les pratiques de droit du travail d'un état à un autre (Lascoumes et Serverin, 1986 : 113 ; Moreau, 2006 : 321). Cette réalité les amène à produire des effets très variables, particulièrement saillants en ce qui a trait aux pratiques en matière

de dialogue social. Pour Jeammaud (2006 : 36), la définition juridique simple des ACI est irréaliste pour les cas d'analyse des ententes transnationales, car elle « ne tient pas compte [...] de la technique de mise en ordre et de gouvernement des rapports et pratiques sociales ». Par ailleurs, il importe de souligner que l'utilisation de cette définition d'effectivité et la présence de variations entre les normes législatives des pays constituent une menace à l'effectivité des ACI, puisque la question de la législation locale représente un argument fréquemment employé afin de justifier le non-respect du contenu normatif de ces accords (Auvergnon, 2006 : 7). De ces faits, l'évaluation de l'effectivité des ACI exige que la notion d'effectivité utilisée dans le cadre de notre étude soit plus large.

En 1958, Carbonnier (1958 : 3) souligne que la notion d'effectivité n'appartient pas à la définition de la règle de droit, mais serait davantage liée à la notion de phénomène sociologique. Pour lui, l'effectivité est rarement parfaite et fait place à plusieurs états intermédiaires (Carbonnier, 1958 :3). De plus, l'effectivité d'une norme doit être considérée par rapport à la société ou aux individus auxquels elle cherche à s'appliquer (Carbonnier, 1958 : 14). Carbonnier (1958 :17) stipule aussi que la notion d'effectivité est excessive et qu'elle ne doit pas servir à déterminer si une norme doit être ou non retirée. Une norme ineffective pour un juriste peut être considérée effective pour un sociologue, notamment si elle crée « un climat de responsabilité et de mauvaise conscience » (Carbonnier, 1958 : 17). Cet aspect est intéressant, puisqu'il se lie à l'accroissement de l'effectivité d'une norme en fonction de sa valeur morale, tel que défini par Hughes (1971 : 705).

Pour plusieurs auteurs, l'effectivité d'une norme varie selon le contrôle et la mise en œuvre effectués par les autorités qui en ont la charge (Lascoumes et Serverin, 1986 : 113 ; Auvergnon, 2006 :21 ; Leroy, 2011 : 717). En somme, sous cette définition, une norme serait effective lorsque les autorités chargées de sa mise en œuvre y sont dévouées et assurent son application par les acteurs auxquels elle se destine. Lascoumes et Serverin (1986 : 113) emploient la notion d'effectivité prescriptive pour désigner cette prise en charge des violations d'une norme par l'autorité chargée de sa mise en vigueur. Pour ces auteurs, l'ineffectivité du traitement visant à remédier à la violation d'une norme peut remettre en question sa validité et nuire à son effectivité

(Lascoumes et Serverin, 1986 :114). Leroy (2011 :717) considère toutefois que la notion de sanction n'est pas suffisante pour assurer l'effectivité d'une norme. Moreau (2006 : 197) souligne pour sa part que la pression économique serait la forme de sanction la plus effective en droit du travail transnational. Toutefois, cette forme de sanction peut avoir des conséquences néfastes pour les populations civiles (i.e. pauvreté) et donc venir à l'encontre de l'objectif initial de la norme. Selon Leroy (2011 :721) le facteur le plus décisif serait davantage lié au niveau d'influence dont fait preuve la source d'autorité sur le comportement adopté par les différents acteurs sociaux, sans que cela n'ait à impliquer le recours à une sanction.

L'effectivité des droits sociaux fondamentaux et du contenu des négociations transnationales repose aussi sur l'appropriation des normes par les différents niveaux d'acteurs et la coordination de leurs actions (Moreau, 2006 : 264). Leroy (2011 : 723) propose qu'une norme n'est « pas nécessairement impérative, mais qu'elle peut être un système de potentialité » en servant de ressource permettant de guider les actions des acteurs sociaux. L'effectivité d'une norme dépendrait donc, outre sa mise en œuvre par les autorités désignées, de son utilisation par les destinataires en vue de modeler leurs pratiques. Elle référerait à « [...] l'ensemble des cas où la règle est utilisée [...] dans la description du rapport entre une norme et les actes de ses destinataires » (Mincke, 1998 :129). Guibentif (1979 :19) soulignait pour sa part « [...] qu'il est peu important qu'une règle sociale soit une règle de droit, tant que les agents à qui elle se destine la considèrent lors de la modulation de leurs comportements ». De ces faits, il est légitime d'intégrer la question de mobilisation de la règle par les acteurs sociaux à l'évaluation de son effectivité. Cette forme d'évaluation de l'effectivité d'une norme est reprise par Panier (2015) qui précise que cette mobilisation de la norme constitue un répertoire de potentialités sociales où ce sont « moins les normes que leur réputation qui exerce une influence » (Panier, 2015 : 11). Plus les acteurs font appel au contenu d'une norme en vue d'y conformer leurs comportements, plus la norme est effective (Auvergnon, 2006 : 7). D'une perspective sociologique, on parle plus particulièrement du « degré de réalisation dans les pratiques sociales des règles énoncées dans le droit » (Jemmaud, 2006 : 40).

Finalement, Leroy (2011 : 727) ajoute l'évaluation des effets sociaux des actions sur les autres systèmes de régulation ou sur les comportements d'autres acteurs sociaux en vue de parfaire l'évaluation de l'effectivité d'une norme. Cette dernière portion d'évaluation permet d'avoir un meilleur aperçu de la qualité du système de normes qu'est l'ACI, en évaluant le degré relatif de conformité entre les effets produits grâce aux comportements des acteurs et les intentions initiales des auteurs de l'ACI (Jeammaud, 2006 :42).

Dans le cadre de notre évaluation de l'effectivité des ACI, nous privilégierons l'utilisation de la définition sociologique large de la notion d'effectivité pour toutes les raisons ci-dessus mentionnées. Notre analyse de l'effectivité reposera donc sur trois principaux critères, soient 1- la mise en œuvre du contenu normatif par les autorités chargées de son application 2- la mobilisation de la règle par les destinataires en vue de modeler leurs comportements et 3- les effets engendrés par les comportements des acteurs sociaux. Afin d'étudier et d'expliquer les raisons pouvant sous-tendre ces différents effets, nous tiendrons compte notamment de la relation existante entre les différentes parties prenantes. En effet, en matière d'effectivité des ententes transnationales, il est essentiel d'examiner la relation entre les acteurs afin de mieux comprendre la différence entre le contenu normatif d'un accord et le comportement des acteurs (Moreau, 2006 : 263 ; Leroy, 2011 : 728).

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée dans ce projet est celle d'une analyse documentaire prenant la forme d'une métasynthèse d'études de cas réalisée grâce à une approche inductive. Le choix d'une méthodologie inductive est motivé par l'idée qu'en plus d'être propre aux recherches qualitatives, elle permet de faire émerger des conclusions à partir des données, sans que celles-ci soient entachées par des hypothèses formulées a priori. Le recours à la métasynthèse nous permettra de mettre en comparaison systématique une diversité d'études de cas dans le but d'en dégager les principales variables contributives à l'effectivité des ACI.

La première portion du présent chapitre sera consacrée à une présentation plus en détail des particularités relatives à la démarche inductive et à la métasynthèse. Ainsi, les motivations sous-tendant le choix de notre démarche seront plus clairement justifiées. La deuxième partie s'attardera à la présentation de notre échantillon, à l'explication plus concrète de nos méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi qu'à la mise en lumière des limites auxquelles est confrontée notre recherche.

1. La démarche inductive

La démarche inductive constitue un « ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives » (Blais et Martineau, 2006 ; 3). Contrairement à l'approche déductive qui vise à insérer les données dans un cadre de référence préétabli, l'approche inductive souhaite construire le cadre de référence au fil de l'analyse des données. Ce processus vise à entraîner l'émergence d'une théorie, plutôt que la validation d'une théorie préexistante (Guillemette, 2009 ; 2). Conséquemment, le résultat final provient de la généralisation de l'ensemble des observations et « découle inductivement du phénomène qu'elle présente » (d'Arripe, Oboeuf et Routier, 214 ; 100).

Dans le cadre d'une démarche inductive pure, le chercheur constitue, au fil de son analyse, des catégories découlant directement de portions de ses données. Ces catégories sont au cœur de l'induction (Blais et Martineau, 2006). Elles sont généralement appelées à évoluer, allant éventuellement jusqu'à contenir des sous-catégories. L'objectif est d'en arriver à un modèle final composé des plus importantes

catégories identifiées comme représentant le plus fidèlement les données brutes (Blais et Martineau, 2006). La démarche inductive pure exige du chercheur qu'il évite de penser le problème a priori et qu'il sache s'adapter aux imprévus (d'Arripe, Oboeuf et Routier, 2014 ; 98). Autant que possible, l'analyse ne doit pas être influencée par d'autres causes que les données brutes. Bien que la subjectivité du chercheur intervienne tout au long de l'analyse via la sélection des informations permettant de constituer ses catégories, celui-ci doit éviter de se laisser guider par de quelconques attentes vis-à-vis des résultats (Blais et Martineau, 2006). Il lui importe de conserver un esprit ouvert et de ne laisser de côté aucune découverte ou explication (D'Arripe, Oboeuf et Routier, 2014 ; 99).

Guillemette (2009 ; 2) mentionne que lors d'une analyse qualitative par démarche inductive, le choix de l'échantillonnage en est un théorique, c'est-à-dire que l'échantillon est construit par le chercheur de telle façon à ce qu'il puisse s'assurer une meilleure compréhension de son sujet d'étude. Cet échantillon n'est pas fixé au départ et est constamment modelé conformément à la progression de l'analyse.

Le choix de la démarche inductive dans le cadre de cette métasynthèse s'explique par plusieurs facteurs. D'une part, de nombreuses recherches se sont précédemment consacrées à définir ce que sont les ACI, résultant en une panoplie d'informations les concernant qui peuvent parfois, comme mentionné dans le chapitre un, sembler contradictoires. Bien que notre revue de littérature nous ait préalablement permis d'obtenir une connaissance descriptive des différentes facettes pouvant être potentiellement liées à l'effectivité des ACI, nous avons choisi de ne constituer aucune hypothèse a priori. Notre métasynthèse ne cherche pas à valider l'application de telle ou telle caractéristique entourant les ACI, mais plutôt de dresser un cadre conceptuel quant aux facteurs affectant leur effectivité. Afin que ce cadre soit le plus représentatif possible de la réalité, il nous apparaissait important de n'avoir face à lui aucune attente préétablie. D'autre part, notre démarche s'effectue à l'aide d'une multitude d'études de cas qui constituent d'une certaine façon nos données brutes. Ce sont elles qui nous procureront les informations dont nous avons besoin pour bâtir notre cadre conceptuel. Elles nous permettront de plus d'ajuster et de peaufiner notre analyse, afin d'avoir une bonne compréhension du phénomène.

2. La métasynthèse

Une métasynthèse est une démarche constructiviste qui consiste en une « [...] synthèse de plusieurs recherches qualitatives pour en créer une nouvelle interprétation » (Beaucher et Jutras, 2007 : 62). Au cours de celle-ci, le chercheur vise à « [...] mettre ensemble et décomposer des résultats, les examiner, découvrir les éléments fondamentaux et, en quelque sorte, combiner divers phénomènes dans un tout transformé » (Beaucher et Jutras, 2007 : 62).

La métasynthèse se rapproche de la méta-analyse qualitative, mais est toutefois « [...] plus herméneutique et plus ambitieuse sur le plan théorique, en ce sens qu'elle tente de comprendre et d'expliquer l'entièreté d'un phénomène étudié » (Lachal, 2016 :25). En effet, en faisant appel à une approche plus large dans l'étude des données, la manière dont les connaissances peuvent être utilisées est augmentée, ce qui nous permet d'obtenir une interprétation et une compréhension nouvelle et plus complète d'un phénomène (Beaucher et Jutras, 2007 : 63 ; Erwin, Brotherson et Summers, 2011 : 187-188).

La métasynthèse peut être employée via la théorisation ancrée ou la métaétude (Beaucher et Jutras, 2007 : 65). Dans le présent cas, nous procéderons via la technique de métaétude, qui constitue en une étude se basant sur de nombreuses autres études déjà réalisées sur un même sujet. Résultant en un troisième niveau d'interprétation des données (Lachal, 2016 : 25), elle présente toutefois certaines limites. D'abord, chaque étude employée a été réalisée dans un contexte particulier qui peut parfois être mal saisi par le chercheur réalisant la métasynthèse (Beaucher et Jutras, 2007 : 65). De plus, afin de veiller à la validité des conclusions de la métasynthèse, la quantité de données employée doit être suffisante (Beaucher et Jutras, 2007 : 65). Les conclusions tirées à partir d'une métasynthèse pouvant parfois être difficilement généralisables, avoir une quantité suffisante de données à analyser s'avère d'autant plus essentiel (Erwin, Brotherson et Summers, 2011 : 187).

3. L'échantillon

Notre échantillon d'analyse est formé de vingt-deux cas d'entreprise (voir tableau 3). Afin de le construire, nous avons établi des critères de sélection

préliminaires qui étaient 1- le fait que l'entreprise ait conclu un ACI et 2- qu'aux moins deux sources d'informations (études ou sites Web des FSI) nous permettaient d'obtenir des renseignements significatifs au sujet de l'ACI. À l'égard de ce deuxième critère, l'analyse du cas d'Endesa fait figure d'exception, étant donné que l'étude y étant consacrée était suffisamment complète pour en faire un cas pertinent au cadre de notre étude.

Nos critères assez flexibles nous ont permis de construire un échantillon varié en termes de taille d'entreprise, de secteurs d'activité, ainsi que d'acteurs impliqués. Par ailleurs, certains cas d'entreprise ont pu être facilement écartés, vu la pauvreté des informations disponibles à leur sujet, lorsque comparés aux cas précédemment étudiés. En effet, la construction d'un échantillon en vue d'une analyse des données par induction a cette particularité que chaque donnée est sélectionnée en fonction de sa pertinence théorique vis-à-vis de l'ensemble et non seulement en fonction de préoccupations liées à la représentativité (Guillemette, 2009 : 2). La fin de notre échantillonnage a été décidée au moment où a été observée la saturation de la disponibilité d'études de cas dont les sources d'informations étaient suffisantes pour contribuer de façon pertinente à notre analyse. Il se peut que certains cas pertinents aient été mis de côté du fait qu'ils étaient présentés de manière anonyme, ne nous permettant donc pas de les employer dans le cadre de notre analyse.

Tableau 3 : Présentation de l'échantillon

Nom	Pays d'origine	Industrie	Taille (nbre employés)	Principales localisations des activités	Année de signature	FSI et autres instances signataires	Principales études	ACI toujours en vigueur
H&M	Suède	Habillement et textile	170 000 directs et environ 1.6 million à travers ses fournisseurs	Europe et Asie	Novembre 2015	IndustriALL Global et IF Metall	Organisation internationale du Travail (2018) ; Site d'IndustriALL Global	Oui
Solvay	Belgique	Chimique	24 500	Amérique du Nord, Europe et Asie	2013 puis renouvelé en 2017	IndustriALL Global	Organisation internationale du Travail (2018) ; USW	Oui
Quebecor World	Canada	Télécommunications	43 000	Amérique du Nord	2007	UNI	Hennebert (2010) ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque (2012)	Oui (Quad Graphic)
Anglogold Ashanti	Afrique du Sud	Exploitation minière	45 000	Afrique	2002 puis revu en 2005 et en 2009	ICEM	Papadakis (2011) ; IndustriALL Global (2012) ;	Non
Groupe Carrefour	France	Commerce /Alimentation	375 000	Europe/ Afrique du Nord, Amérique latine, Asie	2001, puis revu en 2015 et 2018	UNI	Organisation internationale du Travail (2018) ; Hadwiger (2018)	Oui
Groupe EDF	France	Électricité	166 000	Europe	2005, puis revu en 2009 et 2018	ICEM, PSI, IFME, WFIW puis IndustriALL et PSI	Sobczak et Havard (2008) ; Barreau et Ngaha (2012) ; Bourguignon et Mias (2017)	Oui
Groupe Accor	France	Hôtellerie	280 000	Europe et Asie	1995	UITA	Wills (2002) ; Barreau et Arnal (2010) ; Barreau et Ngaha (2012)	Non
Volkswagen	Allemagne	Automobile	665 000	Europe et Asie	2002, 2004, 2006, 2009, 2012	Comité d'entreprise mondial, FIOM	Marzan (2013) ; Whittall et al. (2015) ; AFL-CIO et ETUC (2019)	Oui
Endesa	Espagne	Électricité	10 000	Europe	2002	ICEM, U.G.T. CC. OO.	Niforou (2012)	Oui (Groupe Enel)

Telefonica	Espagne	Telecommunications	120 000	Amérique latine et Europe	2001	UNI, U.G.T., CC. OO.	Wilke, Schomann et Sobczak (2013) ; Niforou (2014) ; Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray (2018)	Oui
Inditex	Espagne	Habillement et textile	175 000 directs et 1 866 fournisseurs	Europe, Maroc et Asie	2007 puis revu en 2009, 2012 et 2014	FITTHC (puis IndustriALL)	Miller (2011) ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque (2012)	Oui
Chiquita	États-Unis	Alimentation — bananes	40 000	Amérique latine	2001	UITA et COLSIBA	Riisgaard (2004) ; Schomann et Sobczak (2008) ; Robinson (2011) ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque (2012)	Non
G4S	Royaume-Uni	Sécurité	540 000	Amériques, Afrique, Asie	2008	UNI et GMB	Fichter et Helfen (2011) ; McCallum (2013) ; Fichter et McCallum (2015) ;	Oui
Lukoil	Russie	Pétrole	100 000	Russie	2004, puis revu en 2012	ICEM et ROGWU	Papadakis (2011) ; Welz (2011) ; Roozendaal et Voogsgeerd (2011)	Oui
Securitas	Suède	Sécurité	370 000	Également réparti	2006 puis revu en 2012	UNI et STWU	Schomann (2008) ; Welz (2011) ; McCallum (2013)	Oui
Daimler AG	Allemagne	Automobile	300 000	Europe	2002	Comité entreprise mondial	Stavis (2011) ; Marzan (2014)	Oui
Groupe PSA	France	Automobile	120 000	Europe		Groupe PSA, FIOM, EMF	Herrnstadt (2007) ; Welz (2011) ; IndustriALL Global (2012)	Oui
Rhodia	France	Chimique	15 000	Amérique du Nord, Asie du Pacifique, Amérique latine, Europe	2005, puis revu en 2008	ICEM	Seigneur et Vercher (2011) ; Fichter et Helfen (2011)	Oui (Solvay)
LafargeHolcim	Suisse	Construction	75 000	Asie-Pacifique	2005	IFBWW, ICEM, WFBW	Fichter et Helfen (2011) ; Davies et al. (2011) ; William, Davies et Chinduno (2015) ;	Non
Bosch Global	Allemagne	Automobile	410 000	Europe et Asie-Pacifique	2004	CEE et FIOM	Voss et Wilke (2008) ; Welz (2011) ; Hadwiger (2018)	Oui
Leoni AG	Allemagne	Automobile	95 000	Europe	2003	CEE et FIOM	Voss (2008) ; Welz (2011) ; Fichter et Helfen (2011) ;	Oui
Danone SA	France	Alimentation	100 000	Europe, Amérique latine, Asie-Pacifique	1988, 2005, 2007, 2011, 2016	UITA	Fichter et Helfen (2011) ; Barreau et Ngaha (2012) ; Bourguignon et al. (2017)	Oui

4. Collecte des données

La collecte des données relative aux différents ACI s'est effectuée un cas à la fois, chacun nous permettant de peaufiner et cibler plus aisément les critères employés en vue de sélectionner les cas suivants. Préalablement à la lecture des études ou articles relatifs à l'ACI conclu par l'entreprise, des recherches ont été effectuées afin d'avoir un aperçu du profil de l'entreprise concernée dans sa globalité. Une attention particulière a été portée vis-à-vis son approche en matière de RSE. Par la suite, nous avons cherché à obtenir une meilleure compréhension des caractéristiques relatives au secteur d'activité de l'entreprise en nous renseignant sur les principaux enjeux y étant rattachés, notamment en ce qui a trait aux conditions de travail. Cela nous a été particulièrement utile afin de cibler certains secteurs où les travailleurs peuvent être davantage à risque et où la syndicalisation peut s'avérer plus difficile. Les données recueillies dans cette portion de notre collecte provenaient principalement des sites Web de l'entreprise, des FSI et des gouvernements, ou encore d'articles scientifiques. Une fois ces fondations bien établies, nous avons entrepris la lecture de l'entièreté du ou des ACI conclu(s) par l'entreprise. Cette lecture nous a permis de prendre connaissance du contenu normatif des différents ACI, en plus de nous amener à identifier et élaborer les facteurs pouvant influencer non seulement leur effectivité, mais plus précisément sur le degré de cette effectivité. Finalement, nous avons, pour chaque cas, effectué une analyse des études traitant de l'ACI, afin d'avoir un aperçu de l'effectivité prescriptive des accords (méthode d'implantation, implication des différents acteurs, mécanismes de monitoring, retombées attribuées aux accords). Nos principales sources de données pour cette portion sont des études menées par des chercheurs, des rapports de l'OIT, ou encore des articles ou rapports publiés par les FSI.

5. Analyse des données

L'analyse de nos données a été effectuée en plusieurs étapes. D'abord, nous avons codifié le contenu des différentes études de cas via la formation de catégories créées à partir de notre revue de littérature. Ces catégories ont par la suite été mises en

application tout au long de notre travail. Celles-ci sont liées à trois grands thèmes dont quelques éléments sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous. Ces thèmes sont 1- le contexte de signature de l'ACI, 2- les acteurs, comités et répertoires d'action, ainsi que 3- la mise en œuvre et l'effectivité. C'est sur la base de ceux-ci que nous avons ordonné le contenu de notre troisième chapitre. Au fil de nos analyses de cas, nous avons pris la décision d'inclure une quatrième catégorie, soit le contexte de l'entreprise (secteur d'activité et RSE).

Ces quatre catégories ont été construites et peaufinées tout au long de notre analyse descriptive. En effet, au cours de l'analyse de nos différents cas, nous avons pu mieux cibler les éléments importants et ainsi mieux fixer notre attention. Les différents facteurs ressortant de ces catégories se sont vues octroyer une cote (+) ou (-) en fonction de leur contribution à l'effectivité des ACI. Des exemples de cotes sont présentés dans le tableau 5.

Suite à cette première codification des données, nous avons classifié nos différents cas d'ACI en fonction de leur degré d'effectivité. Pour ce faire, nous avons analysé si les informations fournies par les enquêtes de terrain utilisées nous permettaient de conclure à la satisfaction de nos trois critères d'effectivité (voir chapitre 2). Chaque cas s'est vu attribuer une cote (+, +/- ou -) en fonction du nombre de critères satisfaits. Cette catégorisation des ACI nous a permis de procéder à une analyse intragroupe des caractéristiques répertoriées au sein de nos quatre grands thèmes d'analyse. Nous avons ainsi pu répertorier les éléments étant communs aux différents niveaux d'effectivité. Cette analyse intragroupe a été révisée près d'une dizaine de fois en vue de s'assurer de la justesse de notre analyse.

Il est à noter qu'une cote (NA) a été attribuée à certains de nos cas d'ACI. Celle-ci signifie que les données contenues dans la littérature, quoique substantielles, ne nous permettaient ultimement pas de conclure sur l'effectivité de ces accords. Ceci peut être dû au manque d'informations relatives à la mise en œuvre et l'effectivité, ou encore au fait que les principales améliorations rapportées sont basées sur des impressions (i.e. le siège social considère que l'ACI a permis de faire progresser le dialogue social). Nous avons préféré fonder notre classification de l'effectivité sur des avancées concrètes.

Celles-ci nous permettaient notamment de mieux statuer sur les critères d'effectivité deux et trois (mobilisation par les acteurs et effets dans le temps).

Tableau 4 : Exemples d'éléments contenus dans les grands thèmes d'analyse.

Contexte de signature de l'ACI	<ul style="list-style-type: none"> - Instigateur de l'ACI ; - Parties signataires ; - Conventions de l'OIT ; - Champ d'application ; Etc.
Acteurs, comités et répertoires d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Principaux acteurs et rôles ; - Comités formés (formels ou informels) ; - Actions mises en œuvre notamment par le mouvement syndical ; Etc.
Mise en œuvre et effectivité	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanisme de mise en œuvre (formels ou informels) ; - Mise en application des mécanismes de mise en œuvre ; - Impacts de l'ACI ; - Utilisation de l'ACI par les acteurs ; Etc.
Contexte de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Structure organisationnelle ; - Secteur d'activité (caractéristiques générales et conditions d'emploi) ; - Organisation syndicale dans le pays d'origine ; - Approche de l'entreprise en matière de dialogue social ; - Implications RSE ; Etc.

Tableau 5 : Exemples d'éléments en fonction de la cote attribuée.

+	-
<ul style="list-style-type: none"> - Importance attribuée à la bonne gestion des RH ; - Missions d'audit conjointes ; - Inclusion de références au contenu de l'ACI dans les contrats d'affaires octroyés au sein de la cdv ; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring via un document d'auto-évaluation ; - Principe d'indépendance des filiales ; - Mauvaise coordination entre les instances ; - Réticence du management local ; etc.

La dernière étape de notre analyse de données consistait à déterminer quels éléments (+) étaient présents chez une majorité de nos ACI ayant été considérés comme les plus effectifs afin d'établir une liste de vecteurs essentiels à l'effectivité des ACI. Les autres éléments ont été pour leur part qualifiés de vecteurs facilitateurs ou d'entraves, en fonction du groupe d'effectivité d'ACI au sein duquel ils étaient plus fréquents (+/- ou -).

6. Limites

Notre méthode de recherches comporte certaines limites qu'il est important de souligner. Tout d'abord, l'analyse comparative d'études de cas entraîne le risque d'une perte de contexte, ce qui peut contribuer à biaiser nos résultats, rendant leur généralisation plus difficile. D'autre part, nos constats peuvent difficilement rendre compte de la volonté des acteurs, puisque ceux-ci sont tirés à partir de conclusions émises par des auteurs quant à leur propre entretien (ou non) avec les acteurs impliqués. Nos constats peuvent aussi négliger certains facteurs plus informels liés aux ACI dont les recherches ne feraient pas mention. Il est aussi possible que certains ACI aient été jugés moins effectifs du fait que certaines problématiques encourues au sein d'une chaîne de valeur ont été résolues sans qu'une recherche ne le notifie. Certaines informations influençant l'effectivité des ACI ont aussi pu être omises par la littérature, ne parvenant donc pas à notre attention. Finalement, et tel que mentionné précédemment, il est possible que des cas d'ACI pertinents aient été rejetés dans le cadre de notre recherche par manque de données.

CHAPITRE 4 – ANALYSES DE CAS

1. H&M Group

1.1. Contexte

H&M est une entreprise œuvrant dans le secteur de l'habillement et du textile, dont le siège social actuel est à Stockholm en Suède. Elle est enregistrée au Nasdaq Stockholm et adhère au code de gouvernance des entreprises suédoises⁴. Sa fondation dans la ville de Västerås en Suède par Erling Persson date de 1947. Son entrée sur le marché mondial s'est amorcée dans les années '80 et '90 avec des percées en Allemagne, en France, aux Pays-Bas, en Belgique, au Luxembourg, en Autriche et en Finlande (The H&M Way, 2018 ; 4). Aujourd'hui, H&M compte environ 170 000 employés directs partout dans le monde (H&M Group, 2018). En 2017, dans le cadre de son *Sustainability Report*, H&M estimait que ses fournisseurs employaient pour leur part 1,6 million de personnes dont 62% étaient des femmes (Sustainability Report, 2017 ; 5). En conformité avec son principe de *local sourcing*⁵, ses fournisseurs sont principalement situés en Asie du Sud-Est et en Europe (The H&M Way, 2018 ; OIT, 2018).

Cette entreprise est considérée comme à la fois centralisée et décentralisée (Yang, Qi et Li, 2014 ; 11). Sa centralisation s'explique par le fait que sa stratégie d'affaires ne laisse pas place aux franchises en ce qui a trait à ses points de vente (H&M Group, 2018). En effet, l'entreprise préfère louer ses locaux et nommer les directeurs de chacun de ses magasins – exception faite des pays où la législation oblige l'implication d'un acteur local – ce qui lui permet d'avoir un meilleur contrôle sur ceux-ci (H&M Group, 2018). A contrario, ne possédant pas ses propres filiales de production, elle entretient, à ce jour, une relation d'affaires avec de multiples fournisseurs répartis dans 1 668 usines situées dans 36 pays différents (Sustainability Report, 2017 ; 5). Sa production est donc décentralisée (Yang, Qi et Li, 2014 ; 11).

⁴ Swedish Corporate Governance Code – novembre 2016. L'adhésion au code est obligatoire et toute entreprise y étant soumise a l'obligation de publier annuellement un rapport RSE sur son site Web incluant un détaillé des impacts environnementaux de l'organisation.

⁵ Désigne le fait d'approvisionner de façon locale ses succursales de vente. Habituellement délimité par les frontières nationales. Dans le cas de H&M, on réfère davantage aux frontières continentales. Par exemple, les produits fabriqués en Europe seront vendus en Europe, alors que ceux produits en Asie seront vendus en Asie. En ce qui concerne l'Amérique du Nord, H&M n'y possède pas de filiales de production.

1.1.1. Le secteur de l'habillement et du textile

Le secteur de l'habillement et du textile est particulièrement compétitif dû à la quantité d'acteurs, à leur dispersion géographique, ainsi qu'aux changements rapides auxquels il est confronté (Global Labor Justice, 2018 ; 29). Comme discuté lors du chapitre un, les entreprises œuvrant dans l'habillement et le textile opèrent selon le modèle d'acheteur («*buyer driven*») ce qui signifie qu'elles établissent des relations contractuelles avec un fournisseur de première ligne qui, à son tour, peut prendre entente avec des sous-contractants, travailleurs à domicile, etc. (BIT, 2016 ; Global Labor Justice, 2018 ; 29). Cette réalité complexifie la mise en œuvre de monitoring et déresponsabilise les multinationales face aux conditions de travail de leurs employés, puisqu'une portion de ceux-ci n'ont aucun lien contractuel direct avec elles (BIT, 2016 ; Global Labor Justice, 2018 ; 29). Il est de plus possible que les sous-contractants employés par les fournisseurs ne soient pas des entreprises enregistrées, signifiant qu'elles sont en mesure d'échapper à la surveillance gouvernementale (Global Labor Justice, 2018 ; 33).

En 2016, plus de 55.4% des exportations de ce secteur provenaient de sept pays d'Asie (Chine, Bangladesh, Vietnam, Inde, Hong Kong, Indonésie et Cambodge) (Global Labor Justice, 2018 ; 36). Le bassin de main-d'œuvre dans ce secteur d'activité est largement composé de jeunes femmes (80%) possédant un faible niveau d'éducation (OIT, 2018). Au Bangladesh – deuxième plus grand exportateur mondial – la proportion d'employés de sexe féminin s'élève à 90% (Alam et al., 2017 ; 54). Ces ouvrières tendent à être plus vulnérables, tant au niveau des conditions de travail que des différentes formes de violences pouvant être perpétrées en milieu de travail. Un rapport remis en 2018 par un regroupement d'ONG à l'OIT dénonce d'ailleurs la violence dont sont victimes des femmes dans certaines usines de production affiliées à H&M, principalement en Asie (Global Labor Justice, 2018). Ce rapport souligne que les femmes sont plus susceptibles d'être victimes de violence principalement parce qu'elles sont perçues comme moins habilitées à dénoncer et à résister aux agressions (Global Labor Justice, 2018 ; 5). La notion d'actes de violence inclut les violences physiques, psychologiques ou sexuelles, les mesures coercitives excessives et le non-respect des libertés fondamentales liées au genre (Global Labor Justice, 2018 ; 6). À

cet effet, les membres de l'OIT ont pris la décision, le 8 juin 2018, de mettre sur pied, à l'intérieur d'un an, un traité international sur la violence et le harcèlement au travail (Lortie, 2018). Ce document n'est toujours pas publié aujourd'hui.

Au niveau des droits du travail, les principaux problèmes rencontrés sont liés au non-respect du nombre d'heures de travail, des périodes de repos hebdomadaires ou encore à la prolifération des contrats d'emploi temporaires (OIT, 2018). D'autre part, des conflits liés au non-respect des droits d'association y prennent souvent forme (OIT, 2018). Ce secteur ne compte pour le moment que cinq ACI (quatre européens & un japonais), incluant celui de H&M.

Dans les dernières années, de nombreux drames ont assombri le portrait du secteur de l'habillement et du textile, notamment le Rana Plaza en 2013⁶. Ceux-ci ont entraîné une augmentation des initiatives résultant d'une coopération entre des ONG et diverses institutions (OIT, BIT), ainsi que des accords ou ententes prises par les entreprises (*Better Work/Better Factories*, l'Accord Bangladesh, etc.) (Moreau, 2017 ; 57-61). De plus, des documentaires tels que *The True Cost* (2015) ont cherché à faire connaître aux consommateurs la réalité des travailleurs de cette industrie. Ces multiples manœuvres ont mis les grandes entreprises sur la sellette et semblent les pousser à prendre action (Lortie, 2018).

1.1.2. Positionnement de H&M face à la RSE

H&M accorde une grande importance au développement durable économique, social et environnemental (Shen, 2014 ; 6237). Chaque étape du cycle de sa production est pensée en ce sens, du choix des matériaux (coton durable ou biologique, polyester recyclé, etc.) à la gestion de fin de vie des produits (retour des vêtements usagés en succursale et gestion du matériel par I:Collect⁷) (Shen, 2014 ; 6242). D'autre part, H&M possède un code de conduite, un code d'éthique et une réglementation stricte en matière d'usage de produits chimiques (H&M Group, 2018). Le contenu de ces actes

⁶ Le 24 avril 2013, le Rana Plaza, un immeuble de Savar, en banlieue de Dacca au Bangladesh s'est effondré. Ce bâtiment, dont des fissures avaient été rapportées par des inspecteurs en bâtiment la veille, abritait des ateliers de confections produisant la marchandise de grandes marques telles qu'H&M et Benetton. Cet effondrement a coûté la vie à 1 138 ouvrières, en plus de faire de nombreux blessés (Drouelle, 2018).

⁷ Organisme s'assurant de la récupération, la réutilisation et le recyclage des vêtements et souliers usagés de différentes entreprises partout dans le monde : <https://www.ico-spirit.com/en/company/>.

est distribué à chacun de ses fournisseurs et des formations sont offertes en guise d'accompagnement (H&M Group, 2018). H&M veille au respect de ses engagements via un système d'audits dont les résultats sont publiés annuellement dans des rapports publics (OIT, 2018 ; The H&M Way, 2018). Ce système d'audit est géré à l'interne par le département du développement durable. Celui-ci compte environ 150 employés dédiés au déploiement d'une stratégie de développement durable, à la fixation des objectifs et au contrôle des activités des partenaires d'affaires (H&M Group, 2017 ; 14). Le chef de ce département et le CEO se rencontrent deux fois par année, afin de dresser un bilan qu'ils rapportent ensuite au conseil d'administration. (H&M Group, 2017 ; 14).

Outre les actions ci-dessus mentionnées, H&M a été l'une des premières grandes marques à signer l'Accord du Bangladesh en 2013 et est toujours membre de son comité d'organisation (OIT, 2018). L'entreprise a de plus mis en place la *H&M Conscious Foundation* dont l'objectif est de générer des changements pour les gens dans les communautés où elle détient des opérations, et ce, par la voie de partenariats (H&M Group, 2018). Les quatre sphères d'action de ce programme sont l'éducation, l'eau, l'égalité et la planète. À ce jour, la fondation compte 25 partenaires à l'échelle mondiale tels qu'UNICEF, *Save the Children* ou encore divers instituts de recherche (H&M Group, 2018).

1.2. Signature de l'ACI

Les négociations visant la conclusion de l'ACI d'H&M ont été initiées par son siège social. Celui-ci se voulait une réponse à des problèmes se rapportant au travail au sein de sa chaîne de valeur, principalement chez ses fournisseurs d'Asie (OIT, 2018). Ce document de huit pages a été officiellement entériné en novembre 2015 entre H&M, IndustriALL⁸ et IF Metall⁹ (IndustriALL Global Union, 2015). Il vise tous les fournisseurs et sous-contractants d'H&M, incluant ceux ne lui étant pas exclusif (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 1). L'accord a ainsi le potentiel d'atteindre environ 1,6 million de travailleurs (OIT, 2018). Son contenu se réfère à 31 des

⁸ Fédération syndicale internationale des industries minières, de l'énergie et manufacturière (fusion de FIOM, ITGLWF et ICEM).

⁹ Syndicat national suédois représentant environ 30 000 travailleurs des industries du plastique, pharmaceutique, chimique, minières et d'ingénierie.

conventions de l'OIT, en plus d'inclure des références à la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention relative aux droits de l'enfant, le Pacte mondial, les Principes directeurs des Nations Unies, la Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (OIT, 2018 ; 11). D'autre part, il souligne à mainte reprise l'importance accordée aux relations industrielles : « [...] *[well-structured industrial relations are an essential component of stable and sustainable social relations in production. [...] [e]nables business to flourish and to provide decent work with respect and dignity* » (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 1). Il ne contient cependant pas de précisions quant à la possibilité de mettre un terme à la relation commerciale avec un fournisseur contrevenant au respect des engagements (H&M, industriALL et IF Metall, 2015 ; OIT, 2018 : 10).

1.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont ses signataires, soient H&M, IndustriALL et IF Metall. Le rôle de la multinationale est d'informer ses fournisseurs de l'existence et de la mise en place de l'accord, d'évaluer leur capacité à respecter le contenu de l'accord et si nécessaire, de les obliger à apporter des changements en vue d'assurer le respect de ses engagements (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 : 7). H&M s'engage aussi à fournir une liste à jour de ses fournisseurs à la demande d'IndustriALL ou d'IF Metall, ainsi qu'à traduire le contenu de l'accord dans toutes les langues officielles de pays où il exerce des activités (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 7). Les deux groupes syndicaux se doivent pour leur part d'informer leurs partenaires syndicaux de l'existence de l'accord, et ce, dans tous les pays où H&M détient des opérations, d'évaluer les besoins des membres et syndicats nationaux et, lorsque nécessaire, de leur offrir l'aide visant à pallier les difficultés rencontrées (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 : 7).

Dans le cadre de l'ACI, deux comités ont été formés en vue de créer et de mettre en place des mécanismes d'implantation et de suivi :

- Le *National Monitoring Committee (NMC)* constitué de représentants de H&M, d'IndustriALL et des différents syndicats locaux. Ce comité se rencontre une

fois par année et doit fournir un rapport annuel. De plus, il est encouragé à rencontrer régulièrement les représentants syndicaux locaux et nationaux (OIT, 2018). Ses principaux rôles sont le développement des stratégies nationales d'implantation et d'évolution de l'ACI, ainsi que l'octroi d'un support aux travailleurs dans leur autonomisation face à la résolution des conflits (IndustriALL, 2019). Il agit comme agent de liaison entre le terrain et le siège social de H&M. Actuellement, un NMC a été constitué dans six pays (Bangladesh, Cambodge, Myanmar, Turquie, Indonésie et Inde) (IndustriALL, 2019).

- Le *Joint Industrial Relations Development Committee (JIRDC)* formé par des représentants de H&M, IndustriALL et IF Metall, tient une rencontre annuelle obligatoire. Ce comité supporte le NMC et est le principal responsable de la coordination et de l'implantation globale de l'ACI (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 6).

L'ACI édicte clairement les rôles et responsabilités, ainsi que la structure de chacun des comités. Un processus de gestion des conflits est aussi explicitement décrit comme suit (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 6) :

- A) Prioriser la résolution des problèmes via l'implication des acteurs locaux et des négociations locales en s'appuyant sur le contenu de l'ACI, des ententes sectorielles ou encore la législation nationale.
- B) Si le problème ne peut être résolu localement, les employés ou le syndicat concernés peuvent se saisir du NMC.
- C) Une fois saisi d'une problématique, le NMC doit en informer le JIRDC et peut, si nécessaire, demander son appui.
- D) Si les membres du NMC ne peuvent s'entendre sur la façon de résoudre le problème, le JIRDC a le pouvoir de trancher et d'émettre une décision finale.
- E) Si les membres du JIRDC ne peuvent trouver un terrain d'entente ou si des divergences persistent entre ces membres et ceux du NMC, les deux comités peuvent se saisir d'un médiateur.

1.4. Mise en œuvre et effectivité

L'ACI (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 1) dicte explicitement l'importance de la mise en commun des efforts : «*[c]ollaboration between the Parties pursuant to the GFA aims to ensure more effective application of the International Labor Standards [...]* ». Cet aspect est considéré comme essentiel par chacune des parties signataires de l'ACI (H&M, IndustriALL et IF Metall, 2015 ; 4). Celles-ci souhaitent que les acteurs impliqués développent des liens de solidarité et qu'un dialogue social permanent se forme entre eux (OIT, 2018). À cet effet, IndustriALL organise des rencontres annuelles pour les membres des NMC, afin qu'ils puissent échanger les pratiques utilisées dans les différents pays et faire connaître les avancées réalisées pendant l'année (IndustriALL Global Union, 2017). D'autre part, IndustriALL organise des *workshops* visant à former les membres du NMC sur le contenu de l'ACI et sur la façon de communiquer l'information auprès des syndicats nationaux et locaux, ainsi qu'à les outiller quant à l'accompagnement des représentants syndicaux nationaux et locaux (IndustriALL Global Union, 2018).

À ce jour, et ce, bien qu'ils subsistent des problématiques chez certains fournisseurs, notamment au niveau de la violence faite aux femmes, des salaires et des horaires de travail (Global Labour Justice, 2018), il est possible de relever un certain nombre de réussites découlant de l'ACI. D'abord, le développement de l'autonomie du NMC permet à ses membres une prise en charge des problèmes directement au niveau local ce qui, selon Jenny Holdcroft d'IndustriALL, est une technique innovatrice dans les pratiques liées aux ACI (IndustriALL Global Union, 2017). Qui plus est, la confiance des NMC envers H&M les a incités à dénoncer des transgressions et travailler de pair avec le siège social sur des problématiques dont l'ampleur dépassait leurs capacités. Ainsi, ils ont pu enregistrer des avancées substantielles (OIT, 2018 ; 13-14), telles que :

- 1) l'octroi d'indemnités de licenciement pour des travailleurs de la région d'Ashulia au Bangladesh (2017) ayant été renvoyés suite à des demandes d'augmentation des salaires, grâce à une collaboration entre le NMC et H&M et ;
- 2) la signature d'une convention collective dans une usine à Yangon au Myanmar (2016) suite à une intervention du NMC et d'H&M. Le

syndicat local avait déposé une requête auprès du NMC en vue d'obtenir du support face aux gestionnaires qui bafouaient leurs droits d'association en refusant d'entamer des négociations.

Un cas d'autant plus représentatif du lien de confiance construit entre les signataires de l'ACI et les instances locales est celui du Pakistan en 2016 : même sans NMC, les syndicats locaux n'ont pas hésité à solliciter directement l'aide d'H&M et des FSI, afin de réintégrer des travailleurs qui avaient été mis à pied pour leurs activités syndicales (OIT, 2018 ; 14).

H&M privilégie l'inclusion de tous les acteurs impliqués en vue de faire vivre son ACI. De ce fait, l'entreprise insiste sur l'importance de considérer tous ses fournisseurs comme des alliés et tient à les engager dans les changements (IndustriALL Global Union, 2017). L'OIT (2018) souligne toutefois que le pouvoir de négociation dans la résolution de conflits que possèdent H&M et les comités dépend du pourcentage d'achat d'H&M sur la production totale d'un fournisseur. C'est pourquoi H&M estime que l'implication des syndicats locaux dans les NMC crée un potentiel d'influence auprès des fournisseurs. Ceci s'explique par la meilleure compréhension de la mentalité et des enjeux que possèdent les représentants locaux (IndustriALL Global Union, 2017). H&M souhaite amener ses fournisseurs à devenir des ambassadeurs des changements apportés par l'ACI. Selon elle, l'atteinte de cet objectif pourrait avoir des retombées positives dépassant le niveau de sa chaîne de valeur (IndustriALL Global Union, 2017).

1.5.Synthèse

S'il est vrai que le rapport remis par Global Labor Justice dresse un portrait encore sombre des pratiques mises en place chez certains fournisseurs d'H&M, les parties signataires de l'ACI, ainsi que l'OIT, relèvent des avancées positives en matière des droits du travail et des droits d'association (IndustriALL Global Union, 2017 ; OIT, 2018 ; 13-14).L'une des principales variables explicatives s'avère être l'implication préexistante d'H&M dans la mise en place de plans liés à la RSE et sa propension à initier et encourager le dialogue social. En effet, dès le début des négociations de l'ACI, H&M s'est montrée ouverte et a, dès la signature de celui-ci, veillé à adopter une

attitude inclusive quant à la participation des différents acteurs. H&M considère le développement des relations industrielles comme étant la base dans l'atteinte de conditions de travail décentes et du respect des droits humains (Sustainability Report H&M, 2017 ; 60). À cet effet, la disponibilité d'H&M, d'IndustriALL et d'IF Metall pour la formation et le soutien auprès des comités, des syndicats locaux et des fournisseurs s'est aussi avéré un atout indispensable dans le développement d'échanges récurrents et sains entre les acteurs (OIT, 2018).

D'autre part, il est essentiel de souligner que l'intégration explicite de comités impliquant des représentants locaux au contenu de l'ACI a permis d'officialiser la participation des acteurs, en plus de faciliter leur appropriation du contenu de l'ACI. En effet, via ces comités, les acteurs locaux ont été appelés à s'impliquer de façon concrète. Leur incorporation au processus de résolution des conflits les pousse à prendre en main la résolution des problématiques locales. Cette autonomisation des acteurs locaux, soulignée comme innovante par IndustriALL (2017), est au cœur des avancées attribuées à l'ACI.

Un autre des facteurs lié aux succès rapportés à ce jour est la création d'un lien de confiance fort entre les acteurs (OIT, 2018). En effet, l'incorporation d'acteurs de tous les niveaux dans l'implantation, le développement et le maintien de l'ACI a permis de résoudre des conflits et d'amener les acteurs locaux à s'impliquer, à collaborer entre eux et à s'ouvrir à de nouvelles pratiques.

2. Groupe Solvay

2.1.Contexte

Groupe Solvay est une entreprise œuvrant dans le secteur de l'industrie chimique. Elle se démarque dans la production de matériaux avancés et dans la chimie de spécialités¹⁰. Ses principaux clients comprennent notamment *Apple*, *Boeing*, et *Foxconn*. Son siège social actuel se trouve à Bruxelles, en Belgique. Le groupe naît en 1863 lors de la mise au point du procédé de soude à l'ammoniaque par son fondateur, Ernest Solvay. À partir des années 1950, il diversifie ses champs d'activités pour y

¹⁰ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise ont été trouvées sur leur site Web corporatif <https://www.solvay.ca/fr>

intégrer des PVC, des peroxydés et la transformation des plastiques. Les premiers efforts de développement en Asie débutent dans les années 1990, avec la Thaïlande, la Corée du Sud et le Japon. En 2009, l'ensemble des activités pharmaceutiques de Solvay sont vendues à la compagnie Abbott¹¹. Les profits de cette cession sont alors investis dans l'acquisition de l'entreprise française Rhodia¹², qui deviendra officiellement propriété de Solvay en 2011. Cet achat marque un tournant majeur pour Solvay, puisqu'elle est suivie, entre 2012 et 2017, de plusieurs remaniements importants (17 acquisitions et 33 cessions), rendant l'entreprise « plus durable, plus rentable, plus innovant[e], plus spécialisé[e] et plus global[e] ».

En octobre 2018, Solvay a désigné pour la première fois une femme comme PDG, présidente du comité exécutif et administratrice du groupe (Wuille, 2018). Ce changement dans la présidence est notable, puisque seulement 6.5% des postes de PDG au sein de l'Union européenne sont occupés par des femmes (Commission européenne, 2019). Il apparaît toutefois arrimé avec les valeurs du Groupe qui affirme que « la diversité des genres, des cultures, mais aussi des perspectives et des expériences est un atout clé pour assurer sa réinvention permanente ». L'entreprise dirige actuellement 115 sites et 21 centres de recherche et innovation dans 61 pays. Elle compte 24 500 collaborateurs dont 48% se trouvent en Europe (OIT, 2018 : 15). De plus, elle transige avec près de 45 000 fournisseurs et sous-contractants dispersés sur le globe, dont 1 000 d'entre eux correspondent à environ 90% de son approvisionnement total (OIT, 2018 : 16). Finalement, il est important de souligner que la famille Solvay détient toujours 45% des parts de l'entreprise, ce qui lui assure une stabilité et la possibilité d'élaborer une vision à long terme (Hadwiger, 2018 : 118).

2.1.1. Le secteur de l'industrie chimique

Le secteur de l'industrie chimique est l'une des plus grosses industries manufacturières dans le monde (OIT, 2018 : 15). En 2016, il était le troisième secteur industriel, derrière l'automobile et la métallurgie (DGE, 2016). Selon un rapport de l'OIT (2018 : 15), il est responsable de 14.1% des exports mondiaux. Cette industrie

¹¹ Entreprise pharmaceutique américaine.

¹² Anciennement l'un des principaux groupes de l'industrie chimique française se spécialisant dans la chimie fine, les fibres synthétiques et les polymères.

se dérive en différents sous-secteurs tels que la chimie de base (minérale ou organique), de spécialité (Solvay) ou fine (principalement pour les compagnies pharmaceutiques ou de cosmétiques) (DGE, 2016). La majorité de sa production est destinée aux secteurs de la construction, de l'automobile ou de l'électronique (OIT, 2018 : 16). Dans les dernières années, l'industrie chimique a vécu de nombreuses acquisitions ou fusions d'importance (OIT, 2018 : 15). Il demeure toutefois dominé par la présence de petites ou moyennes entreprises (OIT, 2018 : 16).

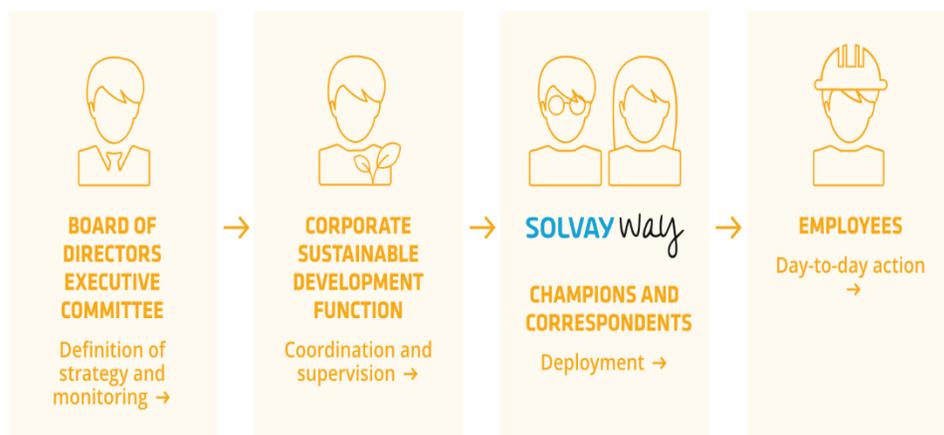
La proportion de femmes dans ce secteur varie significativement (OIT, 2019), mais la majorité des salariés demeurent des hommes (DGE, 2016). Dans certains pays, une proportion importante des employés sont à contrat, ce qui augmente la précarité d'emploi (OIT, 2018). Cette industrie comporte de plus un niveau de risque élevé pour la santé et la sécurité, dû à la manipulation de produits chimiques. Conséquemment, une importance accrue se doit d'être accordée à cette sphère (OIT, 2018 : 16). L'OIT (2019) souligne que, de manière générale, les pratiques en la matière se sont améliorées dans les dernières années. Il demeure toutefois des variations substantielles, principalement selon la taille de l'entreprise, ou encore entre les travailleurs réguliers et les travailleurs en sous-traitance (OIT, 2019).

2.1.2. Positionnement de Solvay face à la RSE

Selon ses documents corporatifs, Solvay semble accorder une grande importance à sa responsabilité sociale et à son impact sur le développement durable. Toutes les informations concernant ses différents engagements sont disponibles sur son site Web. Celles-ci incluent d'ailleurs tous les détails quant à la conclusion de ses ACI, ainsi qu'un accès au contenu de ceux-ci. Cette façon de mettre le tout à disponibilité du public distingue Solvay des autres entreprises ayant conclu des ACI (Hadwiger, 2018 : 121).

Le code de conduite de Solvay est inclus dans les contrats conclus avec chacun de ses fournisseurs (OIT, 2018). L'entreprise est aussi impliquée dans plusieurs autres initiatives volontaires, telles que *Responsible Cares* ou *The Solvay Way* (OIT, 2018 ; <https://www.solvay.ca/fr>). Le programme *Responsible Cares* vise directement la gestion de la sphère santé et sécurité au sein de ses centres de recherche et de ses unités

de production (<https://www.solvay.ca/fr>). Cette politique a été mise en place en concordance avec l'adhésion du groupe au *ICCA Responsible Care Global Charter*¹³. Via *Responsible Cares*, Solvay s'engage entre autres à assurer la sécurité des bâtiments occupés par ses salariés, à garantir une gestion circulaire des produits chimiques et ainsi s'efforcer à faire preuve d'une plus grande transparence quant aux enjeux concernant la santé, sécurité et l'environnement (Solvay, 2019).



[Figure 1 : Modèle de gouvernance du développement durable - Solvay.] Repéré à : <https://annualreports.solvay.com/2017/en/understanding-solvay/governance/driving-sustainability.html>

Le *Solvay Way* est, quant à lui, un programme interne qui permet à l'entreprise de « transformer ses ambitions en actions concrètes ». Ce programme met les employés au cœur de la solution et s'appuie notamment sur l'investissement des communautés locales dans l'amélioration continue et le monitoring. Le processus descendant du modèle d'audit interne instauré par Solvay est illustré à la figure 1. Dans ce modèle, la fonction de champion est occupée par des cadres des entités et des fonctions (ou départements), alors que les correspondants sont des employés locaux œuvrant dans des sites industriels, des laboratoires R&I ou des unités. Puisque le système d'audit est principalement basé sur des auto-évaluations, le modèle privilégie les communications ascendantes. Dans ce cas, les correspondants locaux soumettent les renseignements concernant le terrain à leur champion qui, à leur tour, rapporte le tout à la direction du développement durable. Cette dernière consolide les auto-évaluations et présente son rapport au comité exécutif.

¹³ Charte mise en place par le *International Council of Chemical Associations* dont l'un des six éléments clés concerne la protection des salariés et de l'environnement via une amélioration constante des pratiques liées à la gestion des produits chimiques (ICCA, 2018).

Solvay est membre signataire du Pacte mondial et adhère au *UN Sustainable Development Goals*. De plus, l'entreprise s'est récemment engagée dans la Fondation Ellen McArthur. Celle-ci offre aux entreprises un accompagnement d'expertise ayant pour but de faciliter leur transition vers une économie circulaire¹⁴, grâce à une redéfinition de leur modèle de croissance (Fondation Ellen McArthur, 2017). Résultat de ses efforts, Solvay a été confirmé, en 2018, au *World Dow Jones Sustainability Index*¹⁵ pour sa performance de développement durable.

2.2. Signature de l'ACI

Les négociations pour la conclusion de l'ACI entre Solvay et IndustriALL ont été engagées par Solvay, en 2011, suite à l'acquisition de Rhodia (OIT, 2018 : 16). Un premier ACI entre Solvay et IndustriALL a été conclu en 2013, suivi d'un deuxième le 3 février 2017. Ce dernier est mis en place pour une période de 5 ans (OIT, 2018 : 16). Cette version de 86 pages s'applique « aux sociétés dans lesquelles le groupe Solvay exerce directement un contrôle majoritaire » et l'entreprise « s'attend de ses fournisseurs, prestataires et sous-traitants qu'ils respectent les principes du présent accord » (Solvay et IndustriALL, 2017 : 4). Il contient, par ailleurs, une portion ouvrant la porte aux sanctions commerciales (Hadwiger, 2015 : 82). L'accord stipule que « [t]out manquement grave et non corrigé après observation à la législation concernant la santé-sécurité des salariés, au respect de l'environnement ou des droits humains fondamentaux, entraînera l'arrêt des relations avec l'entreprise concernée dans le respect des obligations contractuelles » (Solvay et IndustriALL, 2017 : 9). L'ACI réfère aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 156 et 182¹⁶ de l'OIT. Il fait de plus référence à la Déclaration universelle des droits de l'Homme, Pacte mondial, Principes directeurs des Nations Unies, les Objectifs de développement durable des Nations Unies, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à

¹⁴ Selon le Pôle Québécois de concertation sur l'économie circulaire, celle-ci désigne un « système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités » (Recyc-Québec, 2019).

¹⁵ Regroupement d'index mesurant la performance en matière de développement durable de multiples entreprises enregistrées en bourse. Les critères concernent des aspects économiques, environnementaux et sociaux. Cet index est géré conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM (RobecoSAM, 2019).

¹⁶ Pour connaître le contenu des différentes Conventions de l'OIT, référer à l'Annexe 1.

l'intention des multinationales (Solvay et IndustriALL, 2017 : 5-7). Cet accord octroie une grande importance au dialogue social que les deux signataires s'entendent à désigner comme faisant « partie de la culture de Solvay [et] s'exprim[ant] au travers de démarches participatives impliquant les salariés ainsi que de négociations régulières avec les représentants du personnel » (Solvay et IndustriALL, 2017 : 10). L'objectif de l'accord est « [d']élargi[r] les pratiques sociales du groupe » et non de « se substituer aux processus locaux de dialogue ou de négociation ni d'interférer avec ceux-ci » (Solvay et IndustriALL, 2017 : 15).

2.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs responsables de cet accord sont IndustriALL et la direction de Solvay. Les rôles et responsabilités de chacun d'eux, ainsi que leurs imputations conjointes sont largement détaillés dans le contenu de l'ACI (Solvay et IndustriALL, 2017 : 15- 17). Ceux-ci sont regroupés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Rôle et responsabilité des acteurs de l'ACI Solvay et IndustriALL

Instance	Solvay	IndustriALL	Responsabilité conjointe
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la participation des délégués syndicaux aux activités organisées par IndustriALL ; - Présenter un document-bilan des indicateurs d'évaluation, ainsi que des missions d'évaluation conjointes lors du Forum Mondial Solvay ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Associé au bilan de mise en œuvre de la démarche <i>Solvay Way</i> prévue à l'Annexe 1 (Solvay et IndustriALL, 2017) ; - Rédiger un rapport suite au Global Panel ; - Présenter le contenu de l'Accord chaque année lors du Forum 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour les différents indicateurs sociaux de l'accord ; - Assurer la diffusion et la bonne compréhension de l'accord auprès des représentants de salariés de chacun des sites ; - Assurer une disponibilité permanente en

	<ul style="list-style-type: none"> - Payer les frais de voyages pour les parties convoquées au Global Panel (1x par an) ; - Corriger le projet de rapport soumis par IndustriALL suite au Global Panel ; - assumer les coûts d'un expert interne pour faire le bilan de l'accord avant l'échéance, si requis. 	<p>Mondial Solvay.</p>	<p>vue de solutionner rapidement les problématiques rencontrées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer en continu le suivi de la bonne application de l'accord ; - Dresser un bilan de l'accord avant l'arrivée de son échéance ; - Visiter annuellement les sites pour assurer un suivi des enjeux de santé et sécurité.
--	--	------------------------	--

L'ACI énonce aussi la formation du Global Panel, composé de trois représentants de Solvay, deux d'IndustriALL et d'un par zone géographique¹⁷ sélectionnée par IndustriALL (Solvay et IndustriALL, 2017 : 16). Cette rencontre servira notamment à exposer les problématiques rencontrées dans l'application de l'accord, ainsi qu'à présenter les solutions mises en place.

Finalement, un mécanisme de résolution des conflits a été mis en place en mettant l'emphase sur le fait que les parties considèrent que « la résolution des problèmes gagne à être réalisée au plus près de l'endroit où ils se posent » (Solvay et IndustriALL, 2017 : 15). Le processus dicte que si le problème ne peut être résolu localement, la question devra être abordée avec la direction nationale et les syndicats concernés. Toutefois, si le problème persiste, les parties pourront se saisir de la direction générale de Solvay (Solvay et IndustriALL, 2017 : 16).

¹⁷ Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe et Asie.

2.4. Mise en œuvre et effectivité

De nombreux mécanismes ont été mis en place dans le cadre de l'ACI conclu entre Solvay et IndustriALL en vue d'assurer une mise en place effective de celui-ci. D'abord, l'intégration à l'ACI du document *Solvay Way Reference framework 2016 : Sustainable Development* donne les directives au pas à pas¹⁸ pour chacun des buts décrits (Solvay et IndustriALL : Annexe 1). Les cinq sphères traitant de la relation avec les employés sont la santé et sécurité, les droits humains fondamentaux, la qualité du dialogue social, le développement et la formation, ainsi que la mobilisation (Solvay et IndustriALL : Annexe 1). Chacune de ces sphères est divisée en objectifs qui sont à leur tour décortiqués en différentes étapes. De plus, le document *Solvay Way* décrit explicitement les rôles des signataires de l'accord et souligne les outils de support ou de monitoring disponibles pour chaque objectif énuméré (Solvay et IndustriALL, 2017 : Annexe 1).

D'autres mécanismes de mise en œuvre sont, tels que décrits dans la section précédente, la tenue annuelle d'un Global Panel permettant d'effectuer une analyse de la performance en fonction des indicateurs ciblés (Solvay et IndustriALL, 2017 : 16). De plus, la mise en place officielle, en 2017, du Forum Mondial Solvay a réussi à étendre le dialogue entre les représentants syndicaux, le top management et des membres du CEE. En plus de participer au monitoring de l'ACI, ce groupe tient des vidéoconférences afin d'échanger sur les décisions prises par le Groupe (USW, 2017 ; Solvay, 2017 ; OIT, 2018 : 19). Cette progression du dialogue social peut de plus être observée dans l'augmentation du taux de syndicalisation des sites de Solvay en Chine (OIT, 2018 : 19). Depuis la signature de l'ACI, les deux tiers de la force de travail chinoise de Solvay a été syndiquée (OIT, 2018 : 19). Selon des représentants d'IndustriALL, cette percée s'explique en partie par les programmes de sensibilisation et de formation relatifs aux droits d'association (OIT, 2018 : 19).

Des suites de la signature de l'ACI, une entente a été conclue entre la direction de Solvay et le Solvay Global Forum. Celle-ci concerne la mise en place du programme *Solvay Cares*, contenant des standards minimaux s'étendant à tous les sites de la

¹⁸ 1- Lancement 2- Déploiement 3- Maturité 4- Performance

compagnie, peu importe leur localisation géographique (Solvay, 2018). Les principaux standards incluent une protection salariale de 14 semaines dans le cadre d'un congé de maternité, une couverture minimale de 75% des frais médicaux en cas d'hospitalisation ou de maladie grave, une assurance invalidité totalisant deux ans de salaire en cas d'invalidité permanente, ainsi qu'une assurance vie en cas de décès totalisant deux ans de salaire remis à la famille (OIT, 2018 : 18). En plus des visites annuelles pour monitorer les aspects santé et sécurité, Solvay et IndustriALL ont mis en place des missions de monitoring plus ciblées en Chine, au Brésil, en Inde, en Corée et aux États-Unis (OIT, 2018 : 19).

Suite à des plaintes provenant des représentants syndicaux américains, un *Memorandum of Understanding* d'un an (fin 31/12/18) a été incorporé à l'ACI. Celui-ci vise à tenir les gestionnaires locaux responsables de leurs manquements au contenu de l'ACI, en plus de chercher à améliorer les relations industrielles sur les sites de Solvay aux États-Unis (USW, 2017 ; OIT, 2018 : 19). Ce mécanisme a permis de réformer substantiellement les relations entre les syndicats et le management local. Il a par ailleurs engendré la mise en place de nouveaux canaux de communication liés aux relations industrielles, ainsi que de nouveaux processus de négociations (OIT, 2018 : 19), ce qui constitue une avancée notable, compte tenu de l'habituelle hostilité que manifeste le management local américain vis-à-vis des syndicats (Fichter et Stevis, 2013).

En ce qui a trait aux améliorations rapportées au sein de la chaîne de valeur, des représentants syndicaux notent une diminution de la discrimination basée sur l'affiliation syndicale chez les fournisseurs. Un exemple rapporté dans le rapport de l'OIT (2018 : 19) concerne une plainte pour discrimination syndicale rapportée par des travailleurs de la Corée. Dans ce cas, le sous-traitant procédait au recrutement des employés en fonction de leur allégeance syndicale. La résolution rapide de cette problématique est attribuée à une intervention conjointe de la part de Solvay et d'IndustriALL.

2.5.Synthèse

L'ACI conclu entre Solvay et IndustriALL apparaît comme la suite logique des autres efforts investis par Solvay dans sa responsabilité sociale et son développement durable. Lors de la mise en place de ses programmes antérieurs, Solvay a toujours conçu le groupe comme un ensemble au sein duquel chaque employé a de l'importance. L'entreprise cherche donc continuellement leur participation, implication et mobilisation. Cette ouverture face au dialogue social et les efforts investis par Solvay via le développement du Forum Mondial ou encore le *Memorandum for Understanding* aux États-Unis se sont avérés des éléments clés des succès encourus par l'ACI à ce jour. Un représentant syndical aux États-Unis souligne d'ailleurs que «*[t]he Solvay Global Forum has been invaluable [...] [i]t has been an excellent vehicle to develop international solidarity and help solve outstanding workplace issues in the U.S.*» (USW, 2017). Les parties signataires militent en faveur d'un « dialogue social riche et équilibré » et affirment vouloir « oeuvr[er] de concert pour que ce dialogue implique toujours plus de salariés du Groupe et leurs représentants et pour qu'il se développe sur le plan international » (Solvay et IndustriALL, 2017 ; 10).

D'autre part, la précision du contenu de l'ACI relativement à ses mécanismes d'implantation et de suivi, ainsi qu'aux rôles des acteurs a une grande influence sur son effectivité. En y intégrant le *Solvay Way*, Solvay démontre que l'ACI n'est pas qu'un accord – il fait partie intégrante de son plan stratégique. Ceci est d'ailleurs statué dans l'ACI (2017 : 3), lorsque les parties affirment que « [...] cet accord fait partie intégrante » de la démarche *Solvay Way* ». De plus, avec l'incorporation du *Solvay Cares*, l'entreprise outrepassa le minimum prévu par certaines législations nationales et établit ses propres seuils. Conséquemment, l'ACI de Solvay doit son effectivité en grande partie au fait qu'il n'agit pas seul – il réaffirme des normes et des valeurs préexistantes chez Solvay en intégrant aux plans d'action d'autres parties prenantes. Les représentants d'IndustriALL soutiennent par ailleurs que l'ACI de Solvay fait partie d'une nouvelle génération d'ACI, principalement de par la force de ses mécanismes d'implantation et de monitoring (Hadwiger, 2018 : 118). Pour cette FSI, l'accord négocié avec Solvay se présente comme un point de référence au sein de l'industrie chimique, car il bénéficie aux employés dans leur globalité (Hadwiger, 2018 : 118).

3. Quebecor World

3.1. Contexte

Quebecor World était une entreprise d'impression commerciale mondiale dont le siège social se trouvait à Montréal, au Canada. Elle était une filiale de l'entreprise Quebecor inc. Cette dernière, toujours en activité, a été officiellement fondée en 1965 par Pierre Péladeau, 15 ans après ses débuts dans l'industrie (Hennebert, 2008 : 257). Les principaux champs d'activité de Quebecor inc. sont les marchés de l'imprimerie et les médias de communication (Hennebert, 2008 : 254).

C'est en souhaitant devenir plus autonome dans la production de ses journaux que Pierre Péladeau fait son entrée sur le marché de l'imprimerie, en 1954, via le rachat des presses du journal *Le Canada* (Hennebert, 2008 : 256). Il est alors propriétaire de journaux de quartiers depuis 1950 (<https://www.quebecor.com>). En 1971, il acquiert une imprimerie ontarienne *Graphic Web Printing* puis, suite à son premier achat hors Canada en 1985, poursuit sa croissance en s'implantant en Europe, aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Inde (Hennebert, 2008 : 258 ; <https://www.quebecor.com>). À cette époque, Quebecor World est connue sous le nom de *Quebecor Printing Inc.* En 1999, avec la fusion entre *Quebecor Printing Inc.* et la compagnie américaine *World Press Color*, l'entreprise accède au titre de premier mondial sur le marché de l'impression commerciale. Elle emploie alors 43 000 salariés et possède plus de 200 imprimeries et ateliers situés dans 15 pays (Hennebert, 2008 : 274). C'est de cette fusion que naît *Quebecor World Inc.*

Cette nouvelle intégration engendre une restructuration nécessitant de multiples ajustements humains, financiers et organisationnels (Hennebert, 2008 : 263). Ceux-ci obligent Quebecor World à diminuer ses acquisitions (Hennebert, 2008 : 264). L'entreprise subit ensuite une décroissance de son économie marquant le début d'une période difficile. En 2003, elle se voit ravir son titre de numéro un de l'industrie par son plus grand concurrent *RR Donnelley & Sons* (Hennebert, 2008 : 266). Le ralentissement économique lié à une perturbation du marché de l'édition, la capacité productive excédentaire du secteur, ainsi que les problèmes liés à l'intégration des entreprises acquises poussent Quebecor World à mettre en place des mesures visant sa

reprise économique (Hennebert, 2009 : 81 ; 2010 : 70). Plusieurs de ces mesures entraîneront toutefois la suppression de milliers d'emplois, et ce, principalement sur le marché nord-américain (Hennebert, 2009 : 81 ; 2010 : 71). En 2005, Quebecor World enregistre une perte nette de 205M\$ (Radio-Canada, 2006) en raison principalement des réorganisations menées dans ses filiales européennes. Dans cette même année, l'entreprise cède six imprimeries à *Graphikom Inc.* En 2006, Pierre Karl Péladeau, fils du fondateur, quitte le poste de président chef de Quebecor World, dont il occupait le rôle depuis 2004 (Hennebert, 2008 : 266, 273). Le 21 janvier 2008, Quebecor World demande la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*¹⁹ (La Presse Canadienne, 2009).

En juin 2008, l'entreprise vend toutes ses activités européennes (La Presse Canadienne, 2009). Dans ce contexte de grandes difficultés financières, Pierre Karl Péladeau, son frère et deux proches démissionnent du conseil d'administration, coupant presque tous les liens entre le groupe Quebecor et sa filiale Quebecor World (La Presse Canadienne). En 2009, Quebecor World devient *Worldcolor* (Radio-Canada, 2010). Finalement, en 2010, *Worldcolor* est achetée par *Quad Graphics*²⁰ et son intégration est dirigée par Maura Packham, ancienne employée de *Quebecor Printing Inc.* (Quad Graphics, 2019). Il est d'ailleurs important de souligner que Quad Graphic est actuellement cosignataire d'un ACI avec UNI Global.

3.1.1. Le réseau UNI @ Quebecor

Les études portant sur le cas de cette multinationale indiquent que la direction de Quebecor World montrait peu d'ouverture en matière de dialogue social (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Conséquemment, au début des années 2000, la fédération syndicale internationale UNI entreprend l'organisation de rencontres internationales visant à densifier les contacts entre les différentes organisations syndicales représentant les employés de Quebecor World (Hennebert, 2010 : 71). En 2003 se tiendra un grand rassemblement des membres à Memphis. Celui-ci réunira plus de 120 délégués syndicaux provenant de 14 pays et donnera lieu au lancement de la

¹⁹ Loi visant à faciliter les transactions et/ou arrangements entre les entreprises et leur créancier (Gouvernement du Canada, 2019).

²⁰ Imprimerie américaine spécialisée dans les services d'impression et du numérique (Radio-Canada, 2010).

campagne «Justice@Quebecor» (Hennebert, 2010 : 72). Comme l'a souligné un membre de l'UNI, « [i]t was a campaign to get the company to sign a global agreement [...] to recognize the right to organize» (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 705).

3.2. Signature de l'ACI

C'est le «Réseau UNI@Quebecor» qui fixera comme objectif la conclusion d'un ACI avec le siège social de l'entreprise (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Par la suite, UNI initiera les négociations auprès de la direction de Quebecor World. Les causes sous-tendant le désir de conclure un ACI étaient la haute conflictualité sur les sites, la faible reconnaissance des droits associatifs, ainsi que les nombreuses inquiétudes liées aux enjeux de santé et sécurité au travail (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Les négociations précédant la signature de l'ACI ont été menées dans une ambiance de confrontation, davantage que de dialogue social (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Un ACI de cinq pages a finalement été ratifié le 4 mai 2007 à Barcelone. Ses signataires sont Quebecor World et UNI (UNI Graphical). Il vise tous les établissements de Quebecor World (Quebecor World et UNI, 2007 : 3). Sa durée est indéterminée. Les conventions de l'OIT mobilisées dans cet accord sont les suivantes : 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138 et 182 (Quebecor World et UNI, 2007 : 2). Aucun autre texte n'est cité en référence. L'accord stipule que l'entreprise « *will not knowingly use vendors or suppliers who willfully violate the principles of this joint statement* » (Quebecor World et UNI, 2007 : 2).

3.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Outre l'entreprise comme telle, les principaux acteurs dans le cadre de la conclusion de cet ACI sont la fédération syndicale internationale UNI, ainsi que l'alliance syndicale internationale baptisée le «Réseau UNI@QuebecorWorld».

Dès l'organisation des premières rencontres internationales au début des années 2000, UNI a été au centre des activités syndicales du groupe Quebecor World (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Au fil du temps, elle a poursuivi l'organisation de rencontres impliquant les membres de l'alliance syndicale internationale (ASI) afin d'assurer le maintien des contacts, ainsi qu'une coalition à l'international. De plus, en

collaboration avec le CEE et les différents syndicats nationaux, UNI a fait pression auprès des principaux clients de Quebecor World dont les entreprises IKEA et Telefonica. Ces dernières étant elles-mêmes signataires d'ACI, UNI et plusieurs syndicats nationaux de Quebecor World les ont contactés afin de leur rappeler le contenu de leur propre ACI et souligner que «*they are not applying those mechanisms correctly because of Quebecor*» (Hennebert, 2010 : 74). Compte tenu de la valeur des contrats d'affaires liant Quebecor World à ces deux entreprises, cette tactique a eu une influence sur l'instigation d'un changement d'attitude chez les dirigeants de Quebecor (Hennebert, 2010 : 74).

De son côté, l'ASI a elle aussi mis en place un certain nombre de stratégies d'actions (Hennebert, 2010 : 72-75 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704-706). D'une part, elle a veillé au maintien du réseau de relations entre les membres du réseau « à travers l'organisation régulière de rencontres internationales et le développement d'actions de solidarité » (Hennebert, 2010 : 72). D'autre part, elle a diffusé ses revendications syndicales au sein de la sphère publique et politique (Hennebert, 2010 : 72). Cette stratégie a permis d'intégrer à leur campagne des acteurs n'ayant pas de liens directs avec Quebecor World. On peut notamment référer au support exprimé par différents groupes sociaux, ou encore par le sénateur démocrate John Kerry, candidat à la présidence (Hennebert, 2010 : 73). Le Réseau UNI-Quebecor a aussi exercé des pressions politiques via, par exemple, la tenue d'une vigile devant l'ambassade du Canada à Washington (Hennebert, 2010 : 73). Des campagnes de sensibilisation ont été menées auprès des actionnaires de l'entreprise grâce à la présence des représentants syndicaux aux assemblées annuelles des actionnaires à Montréal (Hennebert, 2010 : 73 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 704). Finalement, l'ASI a recouru à des procédures judiciaires afin de déposer des plaintes pour non-respect des droits d'association contre la direction des sites locaux. Ce dernier répertoire d'actions a principalement été mis en place aux États-Unis

3.4.Mise en œuvre et effectivité

En ce qui a trait à son implantation et à ses mécanismes de suivi, le contenu de l'ACI stipule que la résolution des problèmes se fera via un travail collaboratif entre

UNI et l'entreprise. À cet égard, ces deux acteurs ont la responsabilité de désigner une personne-ressource et tenir obligatoirement une rencontre conjointe annuelle (Quebecor World et UNI, 2007 : 2). Il est aussi mentionné que la direction de l'entreprise devra diffuser le contenu de l'ACI au sein de ses composantes organisationnelles alors qu'UNI est chargé d'un travail de diffusion auprès de ses membres (Quebecor World et UNI, 2007 : 2).

Bien que la compagnie ait été démantelée en 2008, soit un an après la signature de l'ACI, les recherches menées soulignent la force de l'activité syndicale ayant précédé la ratification de cet accord, ainsi que les répercussions de celle-ci sur l'évolution du respect du droit d'association. Cette campagne a d'une part démontré que différentes instances peuvent converger vers un intérêt commun, en mobilisant des gens provenant de tous les rangs. D'autre part, elle a permis de confirmer que la création d'ASI peut s'avérer un outil efficace dans le cadre de la négociation et de la mise en œuvre d'ACI.

En ce qui a trait aux droits d'association, la campagne a permis d'augmenter l'accès à la syndicalisation non seulement dans des pays d'Amérique du Sud tels que le Brésil, le Chili ou le Pérou, mais aussi dans certains sites aux États-Unis (Hennebert, 2010 : 76). De plus, pour les États-Unis, cette campagne a entraîné, en 2005, la signature d'un accord de neutralité entre la direction de Quebecor World et la *Graphic Communications Conference* des Teamsters, prévoyant une nouvelle procédure syndicale plus avantageuse que celle de la législation américaine (Hennebert, 2010 : 75). Cette entente a permis l'obtention de certains gains syndicaux aux États-Unis, notamment « la syndicalisation de nouvelles usines ainsi que le développement de négociations collectives coordonnées entre différents établissements syndiqués » (Hennebert, 2009 : 5).

3.5.Synthèse

L'ACI conclu entre UNI et Quebecor World revêt deux caractéristiques qu'il est important de souligner. D'une part, il s'agit du seul ACI ratifié par une entreprise canadienne et du deuxième seulement signé par une entreprise nord-américaine. D'autre part, il est le résultat de négociations tendues, fondées sur une logique de confrontation et un dialogue social déficient.

Dans le cas Quebecor le contenu même de l'ACI demeure limité. Ce cas met toutefois l'emphase sur le contexte entourant sa négociation, principalement l'ampleur internationale qu'est parvenu à prendre le mouvement Justice@Quebecor. C'est sur la capacité de coordination et d'arrimage des syndicats nationaux que s'est appuyé le succès des actions mises en place par le réseau UNI@Quebecor et c'est à ce dernier que revient les victoires relatives à la conclusion d'un ACI entre UNI et Quebecor World. Bien que l'ACI n'ait été en place qu'un an, tout le chemin qui avait préalablement été parcouru par l'ASI afin d'entraîner la mobilisation des membres et d'engendrer des changements sur le terrain lui a permis d'obtenir des résultats concrets. Ce cas nous permet de conclure que la force d'un groupe cohésif peut parvenir à provoquer des changements. Force est de reconnaître qu'à ce jour, le réseau UNI@Quebecor est identifié comme l'une des collaborations syndicales internationales les plus achevées (Hennebert, 2009 : 76).

4. Anglogold Ashanti

4.1.Contexte

Anglogold Ashanti (AGA) est une société d'exploitation aurifère dont le siège social se trouve à Johannesburg, en Afrique du Sud. Elle a pris forme en 1998, des suites d'une consolidation d'intérêts entre *Anglo American Corporation*²¹ et d'autres compagnies associées, dont *Vaal Reefs*²². À cette époque, l'entreprise se nomme *Anglogold Ltd*. En 2004, suite à une fusion avec *Ashanti Goldfield cie ltd.*, l'entreprise devient Anglogold Ashanti. Elle opère sous le *South African Company Act 71 of 2008*²³. L'entreprise gère tous les stades d'exploitation de l'or, de l'exploration à la production et la vente (Anglogold Ashanti, 2018 : 8). Elle est actuellement la troisième plus grande productrice d'or au monde avec quatorze opérations dans neuf pays différents (Argentine, Australie, Brésil, Guinée, Mali, République Démocratique du Congo, Afrique du Sud et Tanzanie). De plus, elle assure la gestion d'activités

²¹ Holding britannique formé en 1917 en Afrique du Sud, principalement active dans la production et la transformation minière.

²² Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise ont été trouvées sur leur site Web corporatif <https://www.anglogoldashanti.com/>

²³ Cet acte a comme objectifs principaux de promouvoir le respect du *Bill of Rights*, ainsi que la gestion responsable de l'entreprise. Il souhaite soutenir le développement de l'économie sud-africaine en encourageant l'entrepreneuriat et l'efficacité organisationnelle (Western Cape Government, 2014).

d'exploration en Colombie. En 2018, elle comptait environ 44 249 employés répartis à travers ses sites (Anglogold Ashanti, 2018 : 10).

4.1.1. Le secteur de l'exploitation minière

L'exploitation minière peut s'effectuer à ciel ouvert ou de façon sous-terrain, dépendant de «la profondeur du gisement, l'empreinte au sol et les coûts de l'extraction» (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines, 2019). De ces deux cas, toutefois, découle un niveau élevé de risques économiques, environnementaux et sociaux. En ce qui a trait aux menaces économiques, la grande variabilité de la valeur des minéraux oblige l'entreprise exploitante à détenir les capacités financières lui permettant d'absorber d'éventuelles pertes (Marcoux, 2003 : 3). Au niveau environnemental, les dangers sont multiples : déforestation, déplacement d'espèces animales, appauvrissement des sols occasionnant la perte de terres agricoles, ou encore la pollution ou contamination des sols, de l'eau et de l'air dû à une gestion déficiente des déchets ou des huiles usées (Marcoux, 2003 : 7).

C'est au début des années 2000 que les risques sociaux liés à l'exploitation minière ont commencé à faire surface et à causer l'indignation du public (Marcoux, 2003 : 1). En Afrique, plus particulièrement, cette industrie était surnommée industrie des «diamants de guerre», dû à sa contribution majeure à la violation de droits humains (Marcoux, 2003 : 1). Ne détenant pas les capitaux leur permettant de développer ce secteur, les pays d'Afrique se sont vus dans l'obligation de mettre en place des stratégies visant l'accroissement des investissements étrangers (Marcoux, 2003 : 3). Celles-ci comprenaient notamment des déréglementations environnementales et un plus grand laxisme dans le respect des droits de l'Homme (Marcoux, 2003 : 6). Ces différentes interventions ont fait naître des conflits armés entre les pays, en plus d'accroître le travail forcé des enfants (Marcoux, 2003 : 6), transformant l'industrie en une forme de «commercialisme militaire» d'autant plus observable dans certains pays tels que la Guinée, le Ghana et la République Démocratique du Congo (Marcoux, 2003 : 7). Mis à part une exacerbation de la violence, ce secteur a de nombreuses autres répercussions sur les communautés où les entreprises viennent s'implanter (Marcoux, 2003 : 7). Dans les pays en voie de développement tels que ceux en Afrique ou en Amérique latine, les

compagnies minières ne prennent pas le soin de s'installer en retrait des zones habitées (CDHAL, 2017). Conséquemment, leur implantation engendre un déplacement de la population, un accroissement des problèmes de santé, une dégradation de la culture locale, des tensions au sein de la population et des actes de violence à l'encontre de ceux opposés au projet minier (Marcoux, 2003 : 7-9 ; CDHAL, 2017).

Afin d'évaluer la performance des principales compagnies minières sur des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance, le *Responsible Mining Index (RMI)*, géré par la *Responsible Mining Foundation (RMF)* a été mis sur pied en 2018 (<https://responsibleminingindex.org/en>). Dans le but d'assurer son indépendance, la RMF n'accepte des fonds que de gouvernements, de la société civile ou d'entreprises philanthropiques. Elle n'est en aucun cas financée par des entreprises minières (<https://responsibleminingindex.org/en>). Cet index évalue les principales entreprises minières sur six thématiques. Celles-ci sont divisées en indicateurs à leur tour appréciés selon les niveaux d'engagement, d'action et d'effectivité dont font preuve les organisations (<https://responsibleminingindex.org/en>)

4.1.2. *Positionnement de Anglogold Ashanti face à la RSE*

Sur son site Web, AGA reconnaît qu'elle « *conduct business in an evolving global landscape and our ability to achieve sustainable outcomes is intertwined with people, politics, the planet and the economy* ». De plus, l'entreprise affirme qu'elle « *seek to embed sustainability into all aspects of our business and value chain [...]* ». Elle considère qu'une approche-action de collaboration est plus efficace que des actions isolées. En cohérence avec cette affirmation, AGA est membre de différents organismes, tels que le Conseil international des mines et des métaux (CIMM), le *Responsible Jewellery Council (RJC)*, le Forum économique mondial (FEM) ou encore le *World Gold Council (WGC)* (Ndiaye, 2013 : 116). Elle est aussi signataire de différentes initiatives volontaires telles que le *Global Reporting Initiative (GRI)*, le Pacte mondial ou encore l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) (Ndiaye, 2013 : 116). Elle a de plus joué un rôle actif dans le développement du *UN Guiding Principle of Business and Human Rights*.

La santé, la sécurité et le respect des droits de l'Homme sont des aspects auxquels l'entreprise accorde une importance centrale. Elle admet toutefois que les enjeux liés à ces facteurs sont inégalement répartis parmi ses sites d'exploitation. En effet, ceux-ci sont plus criants là où le taux de pauvreté et de population sans emploi sont plus élevés. C'est notamment le cas en Guinée, au Mali, en République Démocratique du Congo et en Afrique du Sud, où la proportion de population vivant sous le seuil de la pauvreté nationale était respectivement de 55.2, 41.1, 63.9 et 55.5 en 2012 (Banque Mondiale, 2019). De plus la majorité des localités où opère AGA présentent une plus forte proportion générale de maladies transmissibles ou non, par rapport à la population mondiale. L'entreprise possède donc un document de standards sur la santé et sécurité dont l'objectif central vise à s'assurer que la santé de ses employés pendant et après l'emploi demeure aussi bonne que celle de la population générale. Ce document contient une portion s'adressant spécifiquement aux contracteurs et fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation d'affaires. Finalement, AGA mise beaucoup sur l'établissement de partenariats avec les communautés où elle décide de s'implanter. L'entreprise a d'ailleurs établi des normes communautaires visant à développer les localités via le développement de partenariats (Ndiaye, 2013 : 206). Elle accorde de plus un grand respect aux traditions et à la culture des communautés indigènes.

Les indicateurs qu'AGA utilise dans ses audits de RSE sont basés sur ceux du *International Integrated Reporting Council (IIRC)*²⁴, du GRI, ainsi que du *AA10000 Accountability Stakeholder Engagement Standards*²⁵ (AngloGold Ashanti, 2018 : 4). L'audit s'effectue dorénavant via un questionnaire en ligne, dont les résultats sont comparés à ceux de l'année précédente (AngloGold Ashanti, 2018 : 4). L'entreprise compte également un comité du développement durable, éthique et social, dont les objectifs sont largement influencés par la pression des investisseurs (AngloGold Ashanti, 2018 : 12). Ce comité effectue également du monitoring quant au respect de l'égalité et de la diversité en embauche (AngloGold Ashanti, 2018 : 12).

²⁴ Système de reporting principalement basé sur un objectif de création de valeur via des pratiques entrepreneuriales de développement durable (IIRC, 2019).

²⁵ Guide permettant à une organisation de définir les balises d'évaluation quant à l'engagement des différents intervenants vis-à-vis sa stratégie d'affaires (AccountAbility, 2015).

Le RMI de 2018 soulignait les actions prises par AGA en vue d'assurer l'égalité des genres en emploi et ses actions innovatrices dans l'adaptation de l'équipement de protection en fonction du sexe des employés (<https://responsibleminingindex.org/en>). De plus, il positionnait AGA numéro un des trente principales entreprises minières dans la sphère traitant des conditions de travail des employés. Ce critère comprend des indicateurs relatifs au salaire, à la santé et sécurité au travail, au respect des droits d'association, aux droits de recours des travailleurs, à l'égalité des chances, ainsi qu'à l'élimination du travail des enfants et du travail forcé (<https://responsibleminingindex.org/en>).

4.2. Signature de l'ACI

Les négociations visant la conclusion de l'ACI entre AGA et ICEM (maintenant IndustriALL) ont été initiées par l'ancien PDG d'AGA, Bobby Godsell (Papadakis, 2011 : 70). Celui-ci était reconnu pour sa vision progressiste se montrant en faveur de l'instauration d'institutions du travail démocratiques (Papadakis, 2011 : 70). Par la signature de cet ACI, la multinationale visait l'atteinte de deux objectifs principaux. D'une part, elle souhaitait créer de façon plus officielle un code de bonne gouvernance de l'entreprise. D'autre part, elle désirait exporter sa culture de dialogue sociale – à l'époque entretenue avec le *National Union of Mineworkers* (NUM) – à l'échelle mondiale par l'entremise d'ICEM (Papadakis, 2011 : 70-71). L'ACI a été entériné le 13 septembre 2002, puis revu en 2005. La révision de l'ACI en 2005 a eu comme visées principales l'amélioration de son implantation, de son évaluation et de son monitoring (IndustriALL Global Union, 2012 : 13). Cette dernière version comporte six pages et contient une clause à l'effet que « *[t]he agreement [...] remains in force unless otherwise agreed or amended, or terminated by either party giving three calendar months' notice, in writing, to the other* » (AGA et IndustriALL, 2009 : 4). Il vise les filiales directes d'AGA. En ce qui a trait à ses fournisseurs et sous-contractants, il est entendu qu'AGA « *will exercise its best efforts to secure compliance with the standards and principles set out in this agreement in accordance with the economic, labour and cultural realities specific to each country in a spirit of continuous progress* » (AGA et IndustriALL, 2009 : 2). Son contenu réfère aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 et 182 de l'OIT (AGA et IndustriALL, 2009 : 2-3). De plus, il inclut des références

au Pacte mondial, ainsi qu'au GRI (AGA et IndustriALL, 2009 : 3). Il souligne de plus l'importance accordée à la conduite d'opérations «*with proper regard for the environment and for the health and safety of all those involved, and the public at large*» ce qui est arrimé avec la stratégie RSE rapportée à la section 4.1.2. (AGA et IndustriALL, 2009 : 3). L'ACI ne contient pas de précisions quant aux sanctions applicables en cas de dérogation à ses engagements. Il est aussi important de noter que, suite au départ du président Bobby Godsell en 2007, l'ACI est tombé dans l'oubli et n'est plus en vigueur aujourd'hui.

4.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont ses signataires, soient AGA et ICEM (IndustriALL). Il est entendu que l'implantation et la révision des pratiques sera conduite «*at a corporate level, that is not at operational or regional level*», ce qui a pour effet d'exclure les acteurs locaux (AGA et IndustriALL, 2009 : 3). Les signataires ont l'obligation de se rencontrer annuellement, afin de faire un retour sur les pratiques, d'effectuer une révision des termes de l'entente ou encore de discuter de tout autre sujet d'intérêt commun (AGA et IndustriALL, 2009 : 3). Ils sont de plus responsables de la traduction et de la distribution de l'ACI «*throughout their organisation to each appropriate level and area, and to advise the parties of their rights and duties under this agreement* » (AGA et IndustriALL, 2009 : 4). Il est aussi stipulé qu'AGA «*will consider facilitating meetings between shop stewards from relevant operations when specific issues of common interest are identified such as labour relations training and collective bargaining training, and where it is agreed by the parties to be in the interests of both ICEM and [AGA]* » (AGA et IndustriALL, 2009 : 4). Finalement, l'administration générale de l'ACI est confiée au secrétaire général d'ICEM, ainsi qu'au directeur général d'AGA (AGA et IndustriALL, 2009 : 4).

4.4. Mise en œuvre et effectivité

Tel que mentionné précédemment, l'implantation de l'ACI est assurée par le niveau corporatif d'AGA et d'ICEM. Il n'y a donc pas d'implication locale à cet effet. Il est important de souligner que l'influence et le niveau d'effectivité de cet ACI varient

selon la localisation géographique des sites d'AGA (Papadakis, 2011 ; IndustriALL, 2012). Papadakis (2011 : 70) souligne que l'ACI a été source de nombreuses divergences d'interprétations et a fait face à beaucoup de réticences, principalement en provenance des filiales australiennes et d'Amérique latine. Ce constat est corroboré par le rapport d'IndustriALL (2012 : 14) qui statue que si l'ACI a réussi à avoir une influence auprès des filiales d'Afrique subsaharienne, son implantation demeure difficile à l'extérieur de cette zone, principalement dû à un manque de collaboration managérial. Il apparaît que les filiales hors espace subsaharien ont perçu l'ACI comme une négociation collective globalisée, brimant leur autonomie quant aux questions visant les relations industrielles (Papadakis, 2011 : 71). Dans l'optique de clarifier la portée et les engagements correspondants à l'ACI, AGA a financé l'envoi d'une délégation d'ICEM au Brésil, ce qui a permis, en 2007, de résoudre des contestations menaçant de faire tourner au vinaigre les relations de travail (IndustriALL Global Union, 2012 : 14).

En Afrique subsaharienne, le portrait est tout autre. D'abord, AGA a financé de nombreux envoi de délégations du NUM – Afrique du Sud, principalement au Mali auprès du syndicat national SYNACOME (2005), au Ghana (2007), puis en Tanzanie auprès du syndicat national TAMICO (IndustriALL Global Union, 2012 : 13). Ces interventions ciblées faisaient partie du projet de développement syndical africain du NUM et visaient à établir de premiers contacts et à fournir un accompagnement (IndustriALL Global Union, 2012 : 13). Papadakis (2011 :72) soulignait toutefois que malgré ces implications du NUM, ce dernier se montre critique quant à l'ACI qu'il considère comme un moyen pour AGA d'attirer de nouveaux investisseurs. Il reproche aussi la trop grande implication d'ICEM et sa propre relative exclusion (Papadakis, 2011 : 72). De plus, des violations aux droits d'association rapportées en 2010 chez une de ses filiales en Tanzanie démontrent que du travail reste à faire, même sur le territoire africain (IndustriALL, 2010).

Finalement, un conseil nommé *AGA Africa Continental Shop Stewards' Council* a été formé dans cette zone géographique (IndustriALL Global Union, 2012 : 14). Ce comité, semblable à un ASI, utilise l'ACI comme outil afin d'organiser, au sein d'AGA, la solidarité entre les travailleurs, d'améliorer les conditions de travail, de

rendre plus imputable la direction de l'entreprise face à ses engagements en matière de RSE, de monitorer les opérations et d'assurer une intégration économique régionale équitable (IndustriALL Global Union, 2012 : 14).

4.5.Synthèse

Nous notons d'abord que le premier ACI conclut entre AGA et ICEM est entré en vigueur en 2002, soit en plein cœur de la propagation médiatique des problèmes liés à l'industrie minière en Afrique. Bien que l'ACI ait été initié par l'ancien PDG dans le but de globaliser la culture de dialogue social entretenue au niveau local, nous ne pouvons exclure que cette série d'évènements ait pu avoir une influence. Il est toutefois clair que les rapports de prime abord positifs qu'entretenait l'entreprise avec le NUM lui ont permis de saisir les bénéfices stratégiques que pouvait procurer la présence active d'un regroupement syndical et ainsi, d'anticiper les avantages liés à une collaboration avec ICEM.

Un autre aspect important concerne l'implication du NUM qui, malgré une insatisfaction manifeste vis-à-vis l'ACI, a une influence non négligeable sur la progression de ce dernier en territoire africain. Cette implication, largement soutenue par AGA, a permis le tissage de liens entre les différents représentants des travailleurs de l'entreprise. La formation de ce réseau a admis une inclusion plus grande du niveau local, contrecarrant le fait que celui-ci ne soit pas explicitement inclus dans l'implantation et la mise en œuvre de l'ACI.

Le cas d'AGA est particulièrement intéressant, puisqu'il s'agit d'une compagnie sud-africaine détenant des filiales dans un pays tel que l'Australie, dont le niveau de développement est supérieur à celui de son siège social. De plus, ses différents sites d'exploitation présentent de grandes variations au niveau de la culture, principalement en ce qui a trait aux relations industrielles. L'absence de sanctions et de mécanismes de résolutions de conflits, ou encore l'insuffisante implication des acteurs locaux peuvent expliquer pourquoi le siège social a peiné à faire adhérer les filiales hors espace subsaharien au contenu de l'ACI.

5. Groupe Carrefour

5.1. Contexte

Groupe Carrefour œuvre dans l'industrie de l'alimentation au détail et a été fondée à Annecy en 1959 par les familles Fournier, Badin et Defforey. Son siège social actuel se trouve à Boulogne-Billancourt, en France²⁶. En raison de sa géolocalisation, le Groupe est soumis la *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*²⁷. En 1963, Groupe Carrefour lance un concept de commerce innovateur : l'hypermarché²⁸. C'est sous ce format qu'il amorce son expansion à l'étranger grâce à l'ouverture, en 1969, d'un hypermarché en Belgique. Son développement hors Union européenne débute par l'ouverture d'un hypermarché au Brésil, en 1976, suivi par le développement d'activités aux États-Unis et en Asie en 1989.

En 1988, le Groupe démarre sa propre gamme de produits Carrefour. Celle-ci sera peaufinée, d'abord en 1992 par l'implantation du programme Filières Qualité Carrefour (FQC), puis en 1997 par le lancement de Carrefour Bio. Le FQC a pour objectif de garantir l'origine et la traçabilité des produits. Ce programme compte aujourd'hui plus de 27 800 producteurs partenaires sélectionnés selon un cahier des charges exigeant comprenant des critères quant au goût, au mode de production et à la protection de l'environnement.

Actuellement, l'entreprise opère sous cinq formes, soit l'hypermarché, le supermarché, le marché de proximité, le *cash and carry*²⁹ et le *e-commerce*. Ses activités se basent sur deux principaux axes, soient la culture orientée client, ainsi qu'une adaptation/intégration locale complète (Cambra-Fierro et Ruiz-Benitez, 2010 : 150). Son leitmotiv «*[t]hinking globally, acting locally*» souligne sa croyance à l'effet que la globalisation des activités d'une multinationale requiert des efforts d'adaptation vis-

²⁶ Sauf indication contraire, les informations relatives à l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <http://www.carrefour.com/fr>.

²⁷ Loi ayant pour objectif d'instaurer une obligation de vigilance des entreprises quant aux activités de leurs filiales, fournisseurs ou sous-traitants, afin de responsabiliser les entreprises transnationales sur leurs impacts à l'étranger (CMS Legal, 2019).

²⁸ Selon le Larousse, un hypermarché désigne « [une] [s]urface de vente au détail de plus de 2500 m², exploitée en libre-service, offrant un large assortiment de produit, établie le plus souvent à la périphérie des villes et dotée d'aires de stationnement ».

²⁹ Activités de vente directe aux professionnels exercée uniquement en France, en Italie, au Maroc et en Tunisie.

à-vis des caractéristiques locales du lieu où elle s'implante (Cambra-Fierro et Ruiz-Benitez, 2010 : 152). Conséquemment, sa chaîne de valeur est intégrée, mais son niveau de centralisation et décentralisation dépend du marché où elle exerce ses activités (Cambra-Fierro et Ruiz-Benitez, 2010 : 152). Aujourd'hui, le Groupe possède 12 111 magasins dans 30 pays et 53% de ses profits proviennent de l'extérieur de la France. Ses trois principaux marchés sont l'Europe, l'Asie et l'Amérique latine (OIT, 2018 : 3). L'entreprise est le septième plus large détaillant au monde, employant 384 000 collaborateurs dont 57.5% sont des femmes et 3% se trouvent en situation de handicap (OIT, 2018 : 3).

5.1.1. *Le secteur de l'alimentation au détail*

L'alimentation au détail est un sous-secteur de l'industrie du commerce de détail³⁰. Celui-ci est relativement stable, puisqu'il est caractérisé par la dominance de multinationales bien positionnées vis-à-vis de la chaîne de valeur (OIT, 2018 : 3). Il est considéré comme *buyer-driven*, attendu que le marché détermine le volume de nourriture requis (OIT, 2018 : 3). Les entreprises œuvrant dans ce secteur doivent être en mesure d'assurer une production et une distribution efficace, des prix abordables, ainsi qu'une réponse adéquate aux demandes changeantes des consommateurs (OIT, 2018 : 3). Ces exigences, combinées à la hausse des prix des carburants et de certains aliments, ainsi qu'à une augmentation des intempéries causent davantage de problèmes aux plus petits joueurs, car contrairement aux grandes chaînes, ils n'ont pas la capacité de négocier les prix directement auprès des producteurs (Food Chain Workers Alliance (FCWA), 2012 : 50-51).

Le secteur de l'alimentation au détail comprend cinq principales parties prenantes (FCWA, 2012 : 11 ; Deloitte, 2013 : 3-4 ; OIT, 2018 : 3). Chacune d'elles intervient à différentes étapes du cycle de production. De plus, les conditions d'emploi ne sont pas uniformes pour tous les secteurs et les enjeux relatifs à ses conditions d'emploi peuvent diverger en fonction du rôle que le salarié occupe au sein de la chaîne de valeur.

³⁰ L'industrie du commerce de détail est l'une des plus importantes, tant en ce qui a trait aux économies nationales qu'à la création d'emplois (OIT, 2018 : 3). Un rapport de l'OIT (2018 : 3) relevait qu'en 2014, cette industrie employait à elle seule 15.36 millions de personnes aux États-Unis, soit près de 10% de la force de travail disponible. En 2012, elle contribuait à 16% du PIB de ce pays (OIT, 2018 : 3).

- 1) Les producteurs sont la première étape de la chaîne et se chargent de la recherche/innovation, de l'agriculture, de l'élevage, ou du commerce auprès des entreprises de transformation. De plus en plus de contraintes leur sont imposées, puisqu'ils doivent être en mesure de répondre aux demandes croissantes et changeantes des consommateurs, et ce, malgré les enjeux liés aux changements climatiques. Ces contraintes imposent une augmentation du coût de la production qui peine à être compensée par une augmentation du coût de la vente au détail.
- 2) Les transformateurs alimentaires s'occupent de convertir les produits bruts en produit fini via, par exemple, la boucherie. Le résultat de cette étape peut tout autant être un produit hautement transformé (c.-à-d. croquettes de poulet, céréales à déjeuner, etc.), qu'un produit plus simple (c.-à-d. fromage, pain, etc.).
- 3) Les distributeurs s'occupent de transporter la nourriture d'un point A à un point B. Ce dernier peut être la destination des aliments, ou encore un lieu d'entreposage temporaire.
- 4) Les commerces s'occupent de la vente directe au consommateur. Les employés de cette catégorie incluent ceux qui produisent des repas traiteurs vendus dans le commerce, les employés d'entretien, ainsi que les commis.
- 5) Finalement, les consommateurs occupent un rôle essentiel dans la chaîne de valeur, puisqu'ils ont une grande influence sur les tendances alimentaires. Ils exercent une pression sur la fixation du prix des denrées, en plus d'être préoccupés par les enjeux sanitaires liés à la production des aliments.

L'un des principaux enjeux relatifs aux conditions de travail au sein de ce secteur concerne le salaire. En effet, celui-ci se trouve souvent au niveau du seuil de la pauvreté (FCWA, 2012 : 3). Beaucoup de problématiques relatives à la santé et la sécurité sont rapportées, souvent en lien avec des lacunes au niveau de la formation ou des équipements de protection (FCWA, 2012 : 3). De plus, l'étude menée par le FCWA démontre que peu d'assurances ou de congés payés pour maladie sont

offerts aux employés de cette industrie, augmentant leur propension à travailler même lorsqu'ils sont malades (FCWA, 2012 : 5). Cette information s'avère particulièrement inquiétante compte tenu des risques pour la santé et la sécurité du consommateur. Sont aussi rapportés des problèmes quant aux heures de travail, à la faible mobilité, au non-paiement d'heures supplémentaires, ainsi qu'aux iniquités entre les différents statuts de travailleurs (saisonnier, temps plein ou temps partiel) (FCWA, 2012 : 21, 32).

5.1.2. Positionnement du Groupe Carrefour face à la RSE

Carrefour est une entreprise reconnue pour sa contribution active au développement durable via ses activités de commerce de détail (OIT, 2018 : 3). Ses champs d'action RSE s'articulent autour de quatre grandes priorités :

- 1) La lutte contre le gaspillage (ressources, énergie, aliments) ;
- 2) la préservation de la biodiversité ;
- 3) l'accompagnement des partenaires ;
- 4) l'accompagnement des collaborateurs.

L'entreprise considère qu'une concertation avec les parties prenantes, ainsi qu'un dialogue social permanent sont les clés d'un changement durable, puisque «[c]e dialogue [...] permet d'évaluer de nouveaux engagements et de co construire les programmes d'action». Les gestes concrets mis en place par Carrefour comprennent notamment une prolongation de la durée de vie des produits, une transformation de ses déchets en biocarburants pour 200 de ses camions de distribution, ainsi que l'octroi de dons de nourriture à des banques alimentaires. En Espagne, elle a aussi été la première compagnie à éliminer les sacs de plastique (Cambra-Fierro et Ruiz-Benitez, 2010 : 151). En outre, via son programme FQC, le Groupe s'implique dans le développement d'une agroécologie, d'une juste rémunération des producteurs et le développement de relations d'affaires durables. Afin d'encourager les plus petits fournisseurs, 70% de ses produits proviennent de PME et de fournisseurs nationaux. L'entreprise s'implique aussi dans la sensibilisation des consommateurs (c.-à-

d. poulet sans antibiotiques, moyens de réduire le gaspillage alimentaire, etc.) (Société Comeen, 2015).

Carrefour a mis sur pied différents programmes visant à contribuer au développement des communautés. D'une part, la Fondation Carrefour offre un soutien financier afin de permettre le déploiement et la coordination de projets pouvant répondre à des besoins locaux. D'autre part, son programme *Women Leaders* cherche à promouvoir l'intégration des femmes dans des postes de gestion. L'entreprise est de plus signataire de l'Accord du Bangladesh³¹, ainsi que membre du *Social Sustainability Committee - The Consumer Goods Forum*³² (OIT, 2018 : 7).

5.2. Signature de l'ACI

Carrefour entretient depuis maintenant 19 ans une relation partenariale avec UNI. Leur ACI initial, premier dans le secteur de l'alimentation au détail, a été conclu en 2001 (OIT, 2018 : 5). Celui-ci avait comme principales intentions d'assurer un monitoring quant au respect des principales conventions de l'OIT, au respect des droits du travail fondamentaux, ainsi qu'un contrôle du travail forcé et du travail des enfants (OIT, 2018 : 5). L'accord a été renégocié en 2015, puisqu'une «*new generation of much more substantial IFAs had emerged in the meantime [and] [t]he initial agreement between UNI and Carrefour had become outdated [...]*» (OIT, 2018 : 6). Cet accord, prévu d'une durée de trois ans, est venu à terme le 1^{er} octobre 2018. Pour Carrefour, l'ACI est perçu comme «*an opportunity to put into place a harmonized operational framework, thereby facilitating the implementation of fundamental rights, such as freedom of association, in its supply chain , while at the same time representing an acknowledgement of its own social responsibilities*» (OIT, 2018 : 6). Pour UNI, l'ACI permet d'aider «*Carrefour workers all around the globe [to] organize in trade unions and to be able to collectively promote their rights at work*» (OIT, 2018 : 6). Les deux parties signataires affirment d'un commun accord que la conclusion de cet accord permet d'éviter les obstacles «*[t]o organizing or when operating on the ground, to*

³¹ Voir la section 1 (H&M) pour les détails de cet Accord.

³² Organisation qui rassemble les PDG d'entreprises de l'industrie du commerce de détail et les amène à collaborer en vue de produire des solutions liées au développement durable (The Consumer Goods Forum, 2019).

mitigate risks in relation to compliance with different global labour standards and adaption to social and environmental challenges [...]» (OIT, 2018 : 6).

Un troisième accord est entré en vigueur le 3 octobre 2018, aussi pour une période de 3 ans. Dans le cadre de celui-ci l'entreprise «souhaite que ses principaux fournisseurs et sous-traitants respectent les Droits de l'Homme et les Droits fondamentaux de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Ceci est également le cas pour les nouveaux franchisés de CARREFOUR hors Union européenne» (Carrefour et UNI, 2018 : 12). De plus, «CARREFOUR et UNI Global Union s'engagent à diffuser cet accord et à en demander l'application respectivement aux Directions de ses différentes entités dont il a le contrôle, au management et à l'ensemble de ses organisations syndicales affiliées» (Carrefour et UNI, 2018 : 15). Son contenu renvoie aux Conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 156 et 182 de l'OIT, en plus de référer au Pacte mondial, aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, aux Principes directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, à la Charte du Réseau mondial «Entreprises et Handicap» de l'OIT³³, ainsi qu'aux Objectifs de Développement Durable adoptés par les pays de l'ONU (Carrefour et UNI, 2018 : 6-7). Cet ACI de vingt-quatre pages réaffirme le fait que «[l]e dialogue social fait partie de la culture de CARREFOUR» et que les parties signataires sont d'avis que «l'écoute et la concertation sont des vecteurs clés de la confiance des partenaires sociaux qui favorisent le progrès individuel et collectif» (Carrefour et UNI, 2018 : 5). Il ne contient pas de possibilités de sanction en cas de dérogation.

5.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont non seulement ses signataires (UNI et Carrefour), mais aussi les syndicats locaux et les équipes de gestion locale.

Les deux parties signataires doivent d'abord respecter «l'adhésion d'un salarié à l'organisation syndicale de son choix si celle-ci est légalement constituée» (Carrefour

³³ Charte visant la promotion et l'intégration des personnes handicapées en milieu de travail.

et UNI, 2018 : 8). Le processus de sélection et d'implantation d'une organisation syndicale au sein de l'une des structures de Carrefour est défini à l'Annexe 1 de l'ACI. La diversité étant une valeur centrale du Groupe Carrefour, celui-ci doit s'assurer que les différences interindividuelles n'aient aucune influence sur « les décisions de recrutement, de formation, de rémunération, de gestion de carrière ou d'évolution » (Carrefour et UNI, 2018 : 10). Dans cette même direction, UNI se doit de stimuler «une plus grande diversité dans la représentation syndicale et du personnel de ses affiliés» (Carrefour et UNI, 2018 : 10). Les deux parties s'engagent de plus à veiller à l'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi qu'à lutter contre la violence envers les femmes. Leurs garanties à cet égard comprennent notamment le développement de meilleures conditions d'emploi pour les femmes, l'octroi de formations visant à assurer une meilleure détection de la violence, ou encore des mécanismes d'accompagnement et de suivi (Carrefour et UNI, 2018 : 22-23).

De plus, Carrefour doit s'assurer que les conditions de travail de ses salariés respectent les conventions fondamentales de l'OIT, en plus de favoriser la mise en place d'initiatives visant à promouvoir la santé et la sécurité au travail (Carrefour et UNI, 2018 : 11). L'entreprise se doit de «communiquer les meilleures pratiques en la matière en vue de faciliter leur déploiement» alors qu'UNI promet d'encourager ses affiliés à soulever les points possibles d'amélioration (Carrefour et UNI, 2018 : 12). Finalement, Carrefour doit tenir UNI informé des démarches entamées auprès des fournisseurs et des franchisés.

Selon la méthode de résolution des litiges décrite dans l'accord (Carrefour et UNI, 2018 : 14-15), la gestion locale des conflits est à privilégier. Conséquemment, une plainte en provenance du syndicat local doit d'abord être adressée à la direction locale et vice-versa. Si le conflit n'est pas ainsi résolu, les parties peuvent se saisir de la direction du pays concerné (lorsque la plainte émane du syndicat) ou de la fédération nationale de l'organisation syndicale (lorsque la plainte émane de la direction). Si une fois de plus aucune entente n'est trouvée, il sera alors possible de se saisir des Relations sociales du groupe Carrefour qui, dans les cas où la plainte émane d'une direction, contactera UNI. Il est important de noter que ce mécanisme de résolution des conflits

n'est justifié que «lorsque le litige porte sur un droit ou une norme visée par le présent accord» (Carrefour et UNI, 2018 : 15).

5.4.Mise en œuvre et effectivité

Il est important de souligner que l'ACI conclu entre Carrefour et UNI édicte explicitement que celui-ci est «construit sur une démarche réciproque volontariste et constructive [et donc que] ses dispositions ne sauraient contraindre juridiquement les parties» (Carrefour et UNI, 2018 : 4). Toutefois, il énonce clairement qu'il est essentiel pour les parties d'adopter des comportements favorisant la «résolution des problèmes dans le respect mutuel» en vue de promouvoir le dialogue social (Carrefour et UNI, 2018 : 5). À cet effet, UNI s'engage à inviter un représentant de Carrefour à la réunion annuelle de l'Alliance globale d'UNI Global Union (Carrefour et UNI, 2018 : 5). Les parties entendent par ailleurs de «se rencontrer régulièrement et chaque fois que nécessaire afin de rechercher la compréhension des positions mutuelles [et de] trouver un compromis satisfaisant dans le cadre du nécessaire équilibre économique et social» (Carrefour et UNI, 2018 : 5). Les deux parties entendent se rencontrer annuellement afin de faire un suivi des avancées de l'accord (Carrefour et UNI, 2018 : 13).

Outre le mécanisme de résolution des conflits précédemment mentionné, Carrefour avait mis en branle, dans le cadre de l'ACI conclu en 2015, un processus de formation et de sensibilisation auprès de ses gestionnaires locaux et des franchisés relativement au contenu de l'ACI (OIT, 2018 : 7). L'organisation considère qu'il est important que les acteurs locaux s'approprient le contenu de l'accord afin de faciliter sa mise en œuvre (OIT, 2018 : 7). C'est UNI qui, via ses membres, est responsable du monitoring de l'implantation de l'ACI (OIT, 2018 : 7).

Un important enjeu du secteur soit la multitude de fournisseurs, principalement causée par la fluctuation saisonnière des produits, complexifie l'application effective d'un ACI tout au long de la chaîne de valeur (OIT, 2018 : 7). Trois victoires notables ont tout de même été attribuées aux ACI conclus entre Carrefour et UNI. D'abord, ceux-ci ont facilité la syndicalisation d'employés dans les supermarchés affiliés en Colombie qui, avant 2011, était l'un des rares pays où Carrefour ne possédait aucun représentant syndical (Hadwiger, 2018 : 141). Cette situation d'alors pouvait en partie être

expliquée par le climat politique qui rendait lourd de conséquences le fait de se montrer enclin à la syndicalisation (harcèlement, actions antisyndicales, renvois, etc.) (Hadwiger, 2018 : 141). Bien que la Convention 135³⁴ de l'OIT n'ait pas été ratifiée par la Colombie, des rencontres ont été organisées en 2011 entre UNI, FAECYS³⁵ et des représentants d'un centre colombien de formation syndicale (Hadwiger, 2018 : 142). Celles-ci ont permis de déboucher sur la tenue d'élections en février 2012 (Hadwiger, 2018 : 142 ; OIT, 2018 : 8). Ces élections, permettant aux syndicats de pénétrer dans 80% des supermarchés de Carrefour, ont été suivies par la signature d'une première convention collective en avril 2012 (Hadwiger, 2018 : 142 ; OIT, 2018 : 8). Bien que Carrefour ait vendu ses actifs colombiens à la compagnie Cencosud³⁶, le dialogue social et la présence syndicale ont été maintenus, si bien qu'en 2015, 7 000 des 12 000 employés étaient syndiqués, faisant de ce syndicat le plus grand syndicat privé du pays (Hadwiger, 2018 : 143).

Une deuxième victoire attribuée aux ACI fut la facilitation du processus de syndicalisation des magasins roumains de la compagnie autrichienne Billa (OIT, 2018 : 6). En effet, dès le début du processus d'achat des établissements de Billa en Roumanie, UNI commerce avait mis en place un dialogue avec la direction de Carrefour, basé sur le contenu de l'ACI (UNI, 2018 : 17). Celui-ci visait la syndicalisation des employés de ces succursales. Un accord avait alors été conclu entre UNI et Carrefour qui ont par la suite soutenu conjointement la Fédération roumaine des travailleurs du commerce dans la syndicalisation de 8 000 employés (UNI, 2018 : 17). Finalement, l'ACI a été utilisé dans le cadre de la résolution d'un conflit entre des gestionnaires argentins locaux et FAECYS (OIT, 2018 : 8). Dans ce dernier cas, des représentants de FAECYS accusaient les gestionnaires d'offrir des compensations permettant à des salariés de se présenter sur les lieux de travail pendant une grève nationale. Une intervention de Carrefour directement auprès de ses gestionnaires a permis à la problématique d'être rapidement résorbée (OIT, 2018 : 6).

³⁴ Convention concernant la protection des représentants des travailleurs (1971).

³⁵ Fédération Argentine du Commerce et des Services

³⁶ Entreprise chilienne de distribution.

5.5.Synthèse

Bien que Carrefour et UNI soient conjointement d'avis que des améliorations substantielles restent à faire, principalement en ce qui a trait au renforcement de l'ACI chez les fournisseurs de deuxième ou troisième niveau, le cumul des ACI conclus jusqu'à présent a réussi à faire ses preuves (OIT, 2018 : 9). À la lecture de ce cas, il ressort que la relation positive qu'ont construite les parties signataires au fil du temps est au cœur de la facilitation d'une grande part des processus entourant les ACI (Hadwiger, 2018 : 141). La transparence qui caractérise la relation entre les deux parties leur permet de connaître la position et les enjeux auxquels chacune d'elle fait face et donc, de démontrer une plus grande ouverture et compréhension vis-à-vis l'autre. Cette constatation est appuyée par plusieurs passages de l'ACI.

Un autre élément qui aurait une influence sur l'effectivité des ACI entre Carrefour et UNI sont les efforts qu'ils mettent en place afin que les différents acteurs locaux connaissent et s'approprient le contenu de l'ACI. Le processus de résolution des conflits attribue à ces acteurs une place importante dans la résolution des problématiques locales et les responsabilise quant à leurs propres enjeux. Cet effort d'inclusion du local fait partie des valeurs de Carrefour et se manifeste dans plusieurs sphères d'activité. Cette application du « *[t]hinking globally, acting locally* » est d'ailleurs, comme l'ont démontré Cambra Fierro et Ruiz-Benitez (2010 :152), l'un des facteurs liés à son succès organisationnel.

Il est finalement important de mentionner la capacité dont fait preuve Carrefour à se renouveler et à actualiser ses champs d'intervention en fonction de la prédominance d'enjeux sociaux, ou encore de l'évolution de ses stratégies d'affaires. À titre d'exemple, l'inclusion de ses franchises lors de la signature de son deuxième ACI, ou encore l'ajout d'une annexe dédiée à la condition des femmes lors de la signature de son dernier ACI, en 2018. Ces énoncés appuient une fois de plus l'idée que Carrefour maintient un contact avec la réalité du terrain et démontre que la perception qu'il a de son champ d'impact ne s'arrête pas à la frontière de ses activités économiques.

6. Groupe EDF

6.1. Contexte

Le Groupe EDF est une entreprise œuvrant dans le secteur de l'énergie, plus spécifiquement en tant que producteur et fournisseur d'électricité³⁷. Son siège social actuel est à Paris, en France. L'entreprise est donc soumise à la *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*. Elle est actuellement constituée de cinq sociétés : EDF, Enedis³⁸, Framatome³⁹, Dalkia⁴⁰ et EDF Energy⁴¹. EDF est fondée en 1946 à la suite de la décision du gouvernement français de regrouper la production et distribution d'électricité afin d'en faire un monopole d'État. À cette époque post deuxième guerre mondiale, la compagnie est placée au rang de priorité nationale, assurant la reconstruction du réseau d'électricité, principalement via les barrages hydroélectriques. La première centrale nucléaire est acquise en 1963. Des suites de la crise pétrolière de 1973, l'énergie nucléaire devient le choix numéro un des modes de production afin d'assurer l'indépendance énergétique. La première expansion d'EDF à l'étranger est d'ailleurs, en 1984, l'acquisition d'une centrale nucléaire en Chine. À compter de 1992, l'entreprise poursuit son expansion internationale via des investissements en Amérique du Sud et en Europe.

Des suites de la *Loi relative aux services publics de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières*⁴² en 2004, EDF est maintenant une société anonyme à capitaux publics dont 83.7% des actions sont détenues par l'État. Elle emploie 165 790 collaborateurs, dont 79% se trouvent au sein des frontières de la France. Elle génère 584 TWh d'électricité permettant de fournir 39.8 millions de sites clients dans le

³⁷ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.edf.fr/>.

³⁸ Entreprise de service public fondée par EDF dont le rôle est d'assurer la gestion d'un réseau de distribution d'électricité.

³⁹ Entreprise française de réacteurs nucléaires codétenue à par EDF (75.5%), Mitsubishi Heavy Industries (19.5%) et Assystem (5%).

⁴⁰ Société dont le rôle est d'accompagner dans la production d'énergie locale et dans la gestion efficace de la consommation énergétique.

⁴¹ Entreprise basée en Angleterre assurant la distribution d'électricité aux entreprises et particuliers à travers les Royaume-Unis.

⁴² Loi ayant pour objectif de permettre à EDF et GDF de s'adapter à la concurrence via leur transformation en société anonyme et l'abandon de leur principe de spécialité (<https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pil03-383.html>)

monde. À ce jour, elle est la première entreprise exploitante de nucléaire au monde et c'est sur ce type de production que repose 78% de son électricité.

6.1.1. Le secteur de l'énergie – électricité

Afin de bien comprendre les enjeux liés à la production d'électricité, nous considérons qu'un aperçu des différents modes de production est essentiel. Il existe actuellement quatre principaux moyens de produire de l'électricité, soient l'énergie hydraulique, thermique, nucléaire, ou encore les énergies dites renouvelables (éolien, géothermique ou solaire). Ceux-ci seront brièvement décrits ci-dessous.

A) L'énergie hydraulique

Ce type de production d'électricité repose sur la rotation d'une turbine liée au mouvement de l'eau. Ces turbines font partie de barrages hydroélectriques construits dans des zones stratégiques. Ceux-ci ont des frais d'exploitation élevés, mais une longue durée de vie et causent peu d'émissions (Canadien Energy Research Institute (CERI), 2008 : 68). Les impacts environnementaux les plus fréquemment rapportés sont les dégâts causés à l'habitat du poisson, à la qualité de l'eau en aval, ainsi qu'une transformation du mercure en soluble via la présence de bactéries en provenance des plantes en décomposition (CERI, 2008 : 68). Qui plus est, la construction des barrages peut engendrer le déplacement d'espèces animales et de communautés, ainsi que l'érosion des berges (Hydro-Quebec, 2014). La capacité d'exploitation de l'énergie hydroélectrique est limitée et sa fiabilité affectée par les changements climatiques, ce pourquoi nous ne la classons pas ici dans la catégorie des énergies renouvelables (CERI, 2008 : 68).

B) L'énergie thermique

L'énergie thermique repose sur l'utilisation de combustibles tels que le charbon, le gaz ou le pétrole. La fabrication de l'électricité grâce à ce type d'énergie s'effectue dans des centrales thermiques à flammes via la chaleur de combustion. Ce type de production s'avère substantiellement néfaste pour l'environnement, compte tenu de ses rejets élevés de CO₂ dans

l'atmosphère (Dessus, 2008 : 12). Qui plus est, les sources d'énergie thermiques sont limitées et de plus en plus coûteuses, ce qui en fait un type de production peu stable (Dessus, 2008 : 13).

C) L'énergie nucléaire

Comme précédemment mentionnée, l'énergie nucléaire s'est taillé une place de choix à la suite du premier choc pétrolier en 1973 (CERI, 2008 : 65). Bien que des tragédies telles que celles de Tchernobyl⁴³ et de Three Mile Island⁴⁴ lui aient donné très mauvaise presse, elle demeure une énergie prisée pour son faible coût et l'abondance de sa matière première, soit l'uranium, principalement retrouvé en Australie, au Kazakhstan et au Canada (CERI, 2008 : 66). L'énergie nucléaire présente aussi un bel avantage quant aux faibles impacts environnementaux liés à sa production (CERI, 2008 : 67). Aujourd'hui, 15 pays utilisent cette méthode pour plus de 30% de leur production d'électricité et le renforcement des systèmes de sûreté rend quasi impossibles de nouvelles tragédies (CERI, 2008 : 66).

D) Les énergies renouvelables

Étant relativement récentes, les énergies renouvelables demeurent peu utilisées aujourd'hui. Les trois principales formes sont l'énergie éolienne, l'énergie solaire et l'énergie géothermique.

- L'énergie éolienne dépend de facteurs climatiques. Son rendement varie donc selon son emplacement et tous les emplacements ne sont pas propices à son implantation (CERI, 2008 : 89-90). Ses dispositifs peuvent être installés sur la terre ou en mer et produisent de l'électricité grâce au passage du vent dans des aérogénérateurs (CERI, 2008 : 89-90, ministère de la Transition écologique et solidaire, 2017).

⁴³ Accident nucléaire survenu le 24 avril 1986, impliquant le réacteur no 4 de la centrale nucléaire Tchernobyl située près de la ville de Pripjat dans le nord de l'Ukraine. Ce désastre est lié à un défaut de conception des systèmes de sûreté du réacteur, ainsi qu'à une insuffisance au niveau du système de commandes (CERI, 2008 : 66). L'incident a entraîné deux morts d'employés sur le site, ainsi que de nombreuses hospitalisations liées à une forte exposition à la radiation. 28 des personnes hospitalisées sont décédées dans les mois suivant l'évènement.

⁴⁴ Accident survenu à la centrale nucléaire de Three Mile Island le 28 mars 1979 en Pennsylvanie aux États-Unis.

La hauteur moyenne des éoliennes varie entre 120 et 155 mètres (ministère de la Transition écologique et solidaire, 2017).

- L'énergie solaire repose soit sur des systèmes photovoltaïques qui convertissent directement l'énergie solaire en électricité (panneaux solaires) ou encore sur des centrales thermiques solaires. Ces dernières, beaucoup moins coûteuses, utilisent de grands miroirs afin de diriger l'énergie solaire vers un récepteur (CERI, 2008 : 90-91). Elles ont l'avantage de ne produire aucun rejet dans l'environnement (CERI, 2008 : 90-91).
- L'énergie géothermique est produite par la chaleur que dégage la croûte terrestre. Elle s'appuie sur des techniques géologiques, chimiques et géophysiques (CERI, 2008 : 91-92).

La description globale des principaux modes de production d'électricité nous permet de conclure que ceux-ci peuvent avoir des impacts non seulement sur l'environnement et les communautés, mais aussi sur les travailleurs de l'industrie. Les implications pour la santé et sécurité des travailleurs sont multiples et occupent une place centrale chez les entreprises œuvrant dans ce secteur. Les principales causes d'atteinte à la santé et sécurité répertoriées sont les accidents de la route, les chutes, les chocs électriques, les contacts avec une pièce en mouvement, les chutes d'objet, le feu, les efforts physiques, les noyades, les explosions, ou encore l'exposition à des contaminants (www.edf.fr).

6.1.2. Positionnement d'EDF face à la RSE

On peut rattacher le début des implications RSE d'EDF à la création de la Fondation EDF⁴⁵ en 1987. Depuis, EDF a adhéré au Pacte mondial en 2001, a conclu un premier accord mondial en 2005 (mentionné sur son site Web), s'implique depuis 2011 au sein de l'organisme Elles bougent⁴⁶ et est fier partenaire du réseau *Happy Men*

⁴⁵ A pour but de soutenir les initiatives positives issues de la société civile, peu importe la sphère impliquée (<https://fondation.edf.com/fr/ambition/preambule>)

⁴⁶ Organisme ayant pour but de renforcer la mixité dans les secteurs industriels et technologiques.

*Share More*⁴⁷ depuis 2016. Dans le cadre des activités d'Elles bougent, EDF a d'ailleurs mis en place, en 2006, le prix *Fem'Energia*. Celui-ci permet d'offrir annuellement des bourses d'études, de stage, d'apprentissage ou de voyages à cinq jeunes femmes s'orientant ou œuvrant dans les métiers scientifiques et techniques (Elles bougent, 2019).

Dans son nouvel horizon stratégique «Cap 2030», EDF souligne une «volonté de transformation [...] [d'être] au plus près des clients et des territoires [ainsi qu']au cœur de la transition énergétique et des enjeux climatiques». Conséquemment, l'organisation a choisi de miser sur six des objectifs de développement durable de l'ONU soient le changement climatique, le développement humain, la précarité énergétique, l'efficacité énergétique, le dialogue et la concertation, ainsi que la biodiversité. En ce qui concerne plus spécifiquement l'aspect développement humain, ses objectifs sont :

- D'être une référence en matière de santé et sécurité en éradiquant durablement les accidents mortels, ainsi qu'en préservant la santé et sécurité autant de ses salariés que de ceux des sous-traitants. À cet effet, une nouvelle politique a été instaurée et un cadre de référence d'exigences B.E.S.T. (*Building Excellence in Safety Together*) a été mis en place afin de permettre aux filiales de s'autoévaluer.
- L'atteinte de l'égalité homme-femme.
- L'accompagnement des salariés dans l'approfondissement de la formation, afin de faciliter leur mobilité au sein de l'entreprise. En 2018, 83% des salariés du Groupe EDF ont suivi une formation.

En ce qui a trait à l'objectif lié au dialogue et à la concertation, EDF souhaite assurer un dialogue avec toutes ses parties prenantes, tant internes qu'externes, en les tenant informées des projets à venir. L'entreprise souhaite que la concertation soit le plus possible effectuée en amont. À titre d'exemple, lors de la construction d'un barrage hydroélectrique sur le fleuve Sanaga au Cameroun, des consultations publiques ont été

⁴⁷ Réseau interentreprises initié par des hommes en vue d'atteindre l'égalité des chances en milieu de travail (principalement en ce qui a trait à l'équilibre travail-famille). EDF y compte 378 mairaines.

menées, et un mécanisme de gestion des plaintes et des requêtes a été mis sur pieds dans l'intérêt de la population locale.

Le contenu et les exigences d'EDF en termes de RSE sont supérieurs à ce qui est prescrit dans la loi française. Le principal outil de contrôle est la mise en place d'un dispositif d'alerte qui permet aux employés de porter plainte non seulement contre la violation d'un règlement ou d'un code spécifique à l'entreprise, mais également contre une transgression se rattachant à un engagement international ratifié par la France. Le site ne précise toutefois pas le mode de résolution des plaintes.

6.2. Signature de l'ACI

Les négociations visant la conclusion de l'ACI d'EDF ont été initiées conjointement par le siège social de l'entreprise et quelques syndicats français (Sobczak et Havard, 2008 : 6 ; Barreau et Ngaha, 2012 : 84). Les objectifs recherchés par la direction comprenaient notamment le développement d'un dialogue social international au sein du Groupe, la création d'un mécanisme de suivi quant aux engagements du Groupe en matière de RSE, la mise en place d'un meilleur processus de gestion des risques, ainsi que la mobilisation des employés (Sobczak et Havard, 2008 : 6). Le premier ACI d'EDF est entré en vigueur en 2005. Ses parties signataires comprenaient la direction d'EDF, les fédérations syndicales internationales ICEM⁴⁸, du Syndicat international des employés du secteur public (PSI), IFME⁴⁹ et WFIW⁵⁰, des représentants syndicaux de seize syndicats nationaux des principales filiales d'EDF, ainsi que des représentants de la branche Asie-Pacifique (Sobczak et Havard, 2008 : 5). Les études soulignent que les négociations entre les gestionnaires et les représentants syndicaux « *created no particular problems, as everyone wanted to reach an agreement* » (Sobczak et Havard, 2008 : 7). Ce premier accord a été renouvelé en 2009, puis revu en 2018. Des représentants de syndicats nationaux ont été impliqués dans chacun des accords. L'accord de 2018 implique les fédérations syndicales internationales IndustriALL Global Union, ainsi que PSI. Si les accords de 2005 et 2009 sont décrits par EDF comme étant de simples accords de principes d'adhésion, la

⁴⁸ Maintenant incorporé à IndustriALL.

⁴⁹ Anciennement International Federation of Mining and Energy, incorporé à ICEM, puis à IndustriALL.

⁵⁰ World Federation of Industry Workers, maintenant incorporée à IndustriALL.

formalisation des engagements du Groupe au sein d'un seul document, ainsi que l'insertion d'un processus de monitoring ont été soulignés comme innovateurs par plusieurs auteurs, puisqu'ils introduisent des pratiques n'existant pas préalablement au sein du groupe (Sobczak et Havard, 2008 : 1 ; Barreau et Ngaha, 2012 : 88). Après neuf mois de négociations, l'accord de 2018 est toutefois plus complet, se présentant comme complémentaire à la stratégie RSE « Cap 2030 » adoptée par l'entreprise.

Alors que les ACI de 2005 et 2009 visaient les compagnies sur lesquelles EDF exerçait un contrôle direct (Sobczak et Havard, 2008 : 5), celui de 2018 a pour but de s'étendre à tous les salariés, à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à toute entité rejoignant le groupe (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 3). Ce dernier ACI a une durée de quatre ans (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 18). Son contenu réfère aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138 et 182 de l'OIT, en plus faire mention des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, du Pacte mondial et de la Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales de l'OIT (EDF, IndustriALL, PSI, 2018 : 4). Le texte spécifie d'ailleurs que « [d]ans le cas d'un conflit de normes entre les lois applicables dans les pays dans lesquels il opère, le Groupe s'attache à appliquer les dispositions les plus protectrices des droits humains » (EDF, IndustriALL, PSI, 2018 : 4).

L'ACI aborde des sujets variés tels que l'éthique et la corruption, les violences liées au genre, les salariés des sous-traitants, la santé et sécurité, l'égalité hommes-femmes, la discrimination, le développement des compétences, les couvertures et avantages sociaux, le dialogue social et le développement des communications. Les sanctions prévues dans le cadre des accords de 2005 et 2009 ne sont que pour les cas de «manquement grave et non corrigé après observations, à la législation, aux règles relatives à la santé et sécurité des salariés, aux principes régissant les relations avec les clients, et à la réglementation en vigueur en matière d'environnement» (Bourguignon et Mias, 2017 : 54). Celui de 2018 ne prévoit pas de sanctions.

6.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Autant la haute direction que des représentants des directions locales d'EDF ont été impliqués dans la négociation des accords (Sobczak et Havard, 2008 : 7). Tel que souligné par Sobczak et Havard (2008 : 7), «*[t]he aim was to take local differences into account and to create the best conditions for effective implementation*». Le département principalement impliqué dans l'ACI est celui des ressources humaines, plus précisément la division du dialogue social (Sobczak et Havard, 2008 : 7). Ce dernier a entretenu une collaboration étroite avec le département du développement durable, afin de s'assurer une bonne compréhension globale des enjeux (Sobczak et Havard, 2008 : 6). Deux membres du département du développement durable ont d'ailleurs été impliqués directement dans les procédures de négociation du premier ACI (Sobczak et Havard, 2008 : 6). Suivant l'entrée en vigueur de l'ACI, le rôle du département des RH a été la traduction du document dans toutes les langues des employés du Groupe, ainsi que la création d'une trousse d'informations à destination des gestionnaires et syndicats nationaux (Sobczak et Havard, 2008 : 5). Au fil du temps, le monitoring de l'ACI, responsabilité de la direction des ressources humaines, est passé aux mains du département du développement durable (Bourguignon et Mias, 2017 : 26). En ce qui a trait au contenu de l'ACI signé en 2018, la direction d'EDF s'est engagée à s'assurer que chaque salarié ait accès à l'ACI et que ce dernier soit disponible sur son site internet et intranet (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 16). Les engagements de l'ACI sont finalement imbriqués dans la Charte Développement durable que l'entreprise conclut avec ses fournisseurs (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 16).

En ce qui a trait aux fédérations syndicales et aux syndicats nationaux, ceux-ci ont également été impliqués dans les négociations entourant les trois ACI. Sobczak et Havard (2008 : 6) soulignent plus particulièrement l'implication du CFDT «*[who] played an important role in convincing the other French trade unions of the added value of an IFA*» lors des premiers balbutiements de l'accord conclu en 2005. Sobczak et Havard (2008 : 7) soulignent de plus que «*[n]ot wanting to present a bad image to their foreign colleagues, the French unions put aside their differences to concentrate*

on the international dimension and favoured the expressions of the unions from other parts of the world».

Un Comité de Dialogue de Responsabilité sociale (CDRS) a été mis en place dès la signature de l'accord de 2005, afin d'assurer le monitoring quant à la mise en œuvre du contenu de l'ACI et est toujours en place aujourd'hui (Sobczak et Havard, 2008 : 8 ; Barreau et Ngaha, 2012 : 91 ; EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 16). Ce comité est composé de représentants de chacune des parties signataires et est présidé par le PDG du Groupe EDF (Sobczak et Havard, 2008 : 8 ; Barreau et Ngaha, 2012 : 91 ; EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 16). Il doit assurer la tenue d'au moins une rencontre annuelle au cours de laquelle il est le «seul compétent pour toutes les questions soulevées par l'application de l'accord» (Barreau et Ngaha, 2012 : 91 ; IndustriALL et PSI, 2018 : 17) et tous les frais relatifs à l'organisation des rencontres sont imputables à la direction du Groupe (Barreau et Ngaha, 2012 : 91).

Finalement, un Bureau composé de 3 représentants français, un d'Europe de l'Est, un d'Amérique latine, un du Royaume-Unis et un d'Asie a été formé. Les membres de ce groupe se rencontrent deux fois par année pendant deux jours durant lesquels ils discutent d'abord entre eux des enjeux liés à l'ACI, puis auprès des représentants de la direction du Groupe (Sobczak et Havard, 2008 : 9). Le rôle du Bureau est de traiter des questions relatives à différents aspects de l'ACI. À titre d'exemple, ils ont, en 2006, déposé auprès de la direction d'EDF des propositions d'indicateurs de performance (Sobczak et Havard, 2008 : 9). Contrairement au CDRS, le Bureau ne fait pas partie du contenu normatif de l'accord – il est le résultat d'un effort de concertation des acteurs.

6.4.Mise en œuvre et effectivité

Pour Barreau et Ngaha (2012 : 91), l'ACI d'EDF est basé sur le modèle de politique sociale, ce qui implique que «[l]es dispositions concernant la diffusion de l'accord, le suivi et le contrôle de son application sont exigeantes pour les directions [...]». Une bonne part des mécanismes de suivi repose sur les rencontres annuelles du CDRS (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 16). Les représentants syndicaux sont toutefois quelque peu critiques vis-à-vis de ces rencontres, considérant que les documents à l'étude sont rédigés unilatéralement par les membres de la direction

(Bourguignon et Mias, 2017 : 49). Un représentant qualifie d'ailleurs ce document de «[...] truc qui ne vit pas du tout [...] et qui n'est pas du tout piloté, il n'y a pas d'objectifs, il n'y a pas d'indicateurs [...]» (Bourguignon et Mias, 2017 : 49). Si le dispositif d'évaluation employé par la direction pour faire les rapports était initialement très ambitieux, il s'est beaucoup «allégé au cours du temps [passant] ainsi d'une centaine de questions à huit questions intégrées [...]» (Bourguignon et Mias, 2017 : 26). Le fonctionnement du CRDS a été plus approfondi dans l'ACI conclu en 2018. On y met l'accent sur une synthèse annuelle conjointe, ainsi que l'établissement conjoint d'indicateurs et d'objectifs (EDF, IndustriALL et PSI, 2018 : 17). L'entrée en vigueur de cet ACI est toutefois trop récente pour que l'on puisse connaître la nouvelle perception des parties quant à ce comité.

Le mécanisme de résolution des conflits mis en place par les accords d'EDF privilégie la résolution locale des problématiques. Si celles-ci ne peuvent être résolues localement, elles seront transmises à la direction nationale. Si les parties ne parviennent toujours pas à établir un terrain d'entente, la question en litige sera remise au CRDS qui pourra, en cas d'incapacité à générer un arrangement, recommander la présence d'un médiateur, ou encore remettre le tout au siège social d'EDF (EDF, IndustriALL, PSI, 2018 : 17). L'implication du CRDS dans le mécanisme de résolution des conflits est cependant débattue par les membres de celui-ci qui soulignent «unaniment la difficulté d'assurer un suivi central quand les problèmes, non traités localement, remontent dans l'instance la détournant de sa fonction de suivi» (Bourguignon et Mias, 2017 : 56).

Sobczak et Havard (2008 : 10) soulignent que l'ACI de 2005 «*clearly contributed to further developing social dialogue, both at the national and international level*». Ce constat est d'autant plus visible dans certains pays tels que la Pologne ou encore les pays d'Asie (Sobczak et Havard, 2008 : 10). En s'appuyant sur le contenu de l'ACI, les pays d'Asie ont d'ailleurs mis sur pieds une association s'apparentant aux comités d'entreprises européens (Sobczak et Havard, 2008 : 10). L'ACI de 2005 a aussi permis de conclure une entente collective sur la sous-traitance responsable quant aux conditions de travail, principalement en ce qui a trait à la qualification, ainsi qu'à la santé et sécurité au travail (Sobczak et Havard, 2008 : 11). Une autre réussite concerne

l'implication du réseau syndical dans la résolution de l'affaire Drummond, sous-traitant mexicain d'EDF accusé de participer à l'assassinat de militants syndicaux (Bourguignon et Mias, 2017 : 51). «L'alerte donnée par le réseau syndical à la direction lui a permis de réagir au plus tôt, évitant tout scandale du public» (Bourguignon et Mias, 2017 : 51).

En ce qui concerne l'ACI conclu en 2018, Karine Dellière, représentante de la direction d'EDF, mentionne que le groupe a «[...] abandonné l'idée d'un reporting classique pour être plus opérationnel [...] [l]'idée est d'impliquer davantage les syndicats et le management à la réalisation des objectifs en nommant, pour chacun d'entre eux des référents qui assurent un suivi et surtout mettent en place des plans d'action pour les atteindre» (Novethic. 2018). Conséquemment, le reporting est dorénavant assuré par tous les niveaux d'acteurs et EDF encourage dorénavant d'eux une plus grande implication dans la résolution des problématiques. Il est toutefois trop tôt pour savoir si les modifications apportées dans le cadre de ce nouvel ACI permettront de pallier aux failles de ses prédécesseurs.

6.5.Synthèse

Conformément à ses implications en matière de RSE, les accords mondiaux conclus par EDF se sont dès le départ montrés ambitieux tant dans les procédures de négociation mises en place que dans leur contenu (sujets couverts, mécanismes de mise en œuvre, etc.). L'implication des acteurs locaux (syndicats et gestionnaires) a effectivement permis aux premiers accords (2005 et 2009) d'être représentatifs des enjeux locaux, en plus d'en assurer une meilleure appropriation locale et d'affiner le dialogue social entre les parties prenantes. Toutefois, le mécanisme de suivi privilégié n'a pas su suffisamment inclure le point de vue de ces acteurs, la rédaction des rapports destinés au CDRS étant effectuée unilatéralement par la direction. Conséquemment, l'implication des acteurs locaux à ce niveau a été tronquée, limitant les résultats positifs de ces accords. D'autre part, la réduction graduelle des indicateurs d'évaluation n'a su rendre justice aux engagements pris. En contrepartie, l'accord conclu en 2018 tient compte des lacunes précédemment répertoriées, démontrant qu'EDF maintient son ouverture au dialogue social et qu'il est réceptif et engagé dans son processus d'amélioration continue. Les éléments clés des accords d'EDF (2005 et 2009) sont

donc l'ouverture démontrée par la direction de l'entreprise, l'implication de toutes les parties prenantes dans le processus de négociation, ainsi que l'officialisation des instances de contrôle et de monitoring.

La direction d'EDF reconnaît que «les syndicats sont beaucoup mieux organisés [...] donc ça percole très vite [...]» (Bourguignon et Mias, 2017 : 50), signifiant que l'efficacité dans la diffusion de l'information par les syndicats est plus grande. Conséquemment, une leçon à retenir quant aux accords d'EDF (2005 et 2009) est celle voulant que si l'implication des acteurs locaux est essentielle lors des procédures de négociations, elle l'est tout autant dans la mise en œuvre et le monitoring continu. Les acteurs locaux sont à même de rendre compte de situations pouvant être inconnues du siège social. Cette connaissance du terrain présente le potentiel de générer davantage de retombées. Bien que les différentes lacunes aient été traitées à travers le contenu de l'accord de 2018, il n'est pas possible, compte tenu de sa récente entrée en vigueur, de conclure de façon appuyée à des améliorations tangibles en termes d'effectivité.

7. Groupe Accor

7.1.Contexte

Groupe Accor est le leader européen du secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Son siège social actuel se trouve à Paris en France, le soumettant à la *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*. Ses débuts datent de l'année 1967, lors de l'ouverture du premier Novotel par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson⁵¹. Le groupe se nomme alors *Novotel SIEH*. Le premier Novotel hors France est ouvert en 1972 à Neuchâtel en Suisse, suivi en 1973 par la première expansion internationale via l'ouverture d'un Novotel à Sorjah aux Émirats arabes unis. La création officielle du Groupe Accor tel que connu aujourd'hui a eu lieu en 1983, même année où l'entreprise acquiert le tour opérateur *Africatours*. En 1985, le Groupe lance l'Académie Accor.

⁵¹ Sauf indications contraires, les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://group.accor.com/en/group>.

L'entreprise privilégie trois modes de développement. La sélection du type d'expansion se fait au cas par cas et est influencée, à titre d'exemple, par la législation en vigueur. L'entreprise peut d'abord s'appuyer sur ses propres capitaux afin de gérer le développement d'un nouveau site de A à Z. Dans certains pays tels que la Chine, elle doit faire appel à des investisseurs locaux qui lui fourniront un contrat de management (Grand Lille TV, 2014). Finalement, il est possible pour des entrepreneurs de devenir franchisés du Groupe (Grand Lille TV, 2014). Accor opère sous 33 marques distinctes réparties dans quatre catégories d'activités. D'une part, la catégorie de l'hôtellerie «vivre» comporte cinq gammes qui se distinguent en fonction du budget (*classic, collections, lifestyle*) ou selon le type de séjour recherché (*resort, extended stay*). D'autre part, le Groupe détient aussi des activités dans des établissements de co-working, des salles de réception ou encore dans des firmes destinées à accélérer le développement et la performance des activités hôtelières gérées par ses propriétaires ou partenaires.

Aujourd'hui, le groupe possède 4 800 hôtels dans 100 pays. La vitesse de sa croissance s'explique principalement par son professionnalisme et sa capacité à se réinventer (Grand Lille TV, 2014). Il emploie 280 000 collaborateurs et offre des possibilités de formation sur 18 campus Accor Académie. Compte tenu de plusieurs facteurs, dont les conditions de travail inhérentes au secteur de l'hôtellerie (voir section 7.1.1.), le Groupe se prévaut d'une très faible présence syndicale (Barreau et Arnal, 2010 : 31). Accor accorde cependant une grande importance à la motivation et mobilisation de ses collaborateurs et se vante de les supporter ardemment dans le développement de leur carrière.

7.1.1. Secteur du tourisme et de l'hôtellerie

L'industrie du tourisme et de l'hôtellerie est l'une des plus importantes dans le monde. Elle emploie une personne sur dix dans l'économie mondiale (Deloitte, 2019 : 11). Ayant largement bénéficié de la mondialisation et de la chute des coûts liés aux déplacements, cette industrie est en croissance depuis maintenant près de dix ans (OIT, 2010 : 5 ; Deloitte, 2019 : 6). Cette courbe de développement génère une forte augmentation du nombre d'emplois vacants. Celui-ci a d'ailleurs atteint, en 2018, le

nombre de 1 139 000 aux États-Unis (Deloitte, 2019 : 3). Cette pénurie de main-d'œuvre touche d'autant plus durement les emplois nécessitant peu de qualifications (ITP, 2019).

Depuis 2018, un partenariat entre l'ONU et l'industrie hôtelière vise à rendre cette dernière plus durable, entre autres via une réduction de ses émissions qui représentent actuellement 1% du total mondial (ONU, 2018). Autre organisme important dans le secteur, le Partenariat international pour le tourisme (ITP)⁵² a aussi pris divers engagements. Une part de ceux-ci sont alignés sur les objectifs au cœur de l'Accord de Paris alors que d'autres cherchent à répondre aux principaux enjeux humains subsistant au sein de l'industrie (ITP, 2019).

Les exigences du secteur de l'hôtellerie génèrent des conditions de travail difficiles qui peuvent en partie expliquer le niveau élevé de *turnover* (principalement dans les pays en voie de développement) auquel les entreprises doivent faire face (OIT, 2010 : 18). Les principales caractéristiques des conditions de travail répertoriées sont l'irrégularité des horaires (coupés, week-ends, fériés, nuits), la précarité des statuts d'emplois (prédominance des emplois sur appel, temporaires, occasionnels, saisonniers et temps partiels), ainsi que le faible niveau de protection sociale (OIT, 2010 : 16-18). Ces caractéristiques entraînent une difficile conciliation travail-famille, principalement pour les femmes qui représentaient, en 2010, entre 60-70% de la main-d'œuvre (OIT, 2010 : 16-18).

De nombreuses entreprises du secteur du tourisme de l'hôtellerie emploient des agences de recrutement en vue de combler leurs besoins en main-d'œuvre. Toutefois, des doutes ont été émis par rapport à la provenance de cette main-d'œuvre et aux conditions relatives à sa disponibilité. Certaines agences de recrutement ayant été impliquées dans du trafic d'humains⁵³, l'ITP fournit des documents permettant aux entreprises de les évaluer et de s'assurer que les employés référés ont librement consenti à leur employabilité (ITP, 2019). Finalement, le travail des enfants et le

⁵² Plateforme regroupant plus de 30 000 entreprises œuvrant dans le tourisme et l'hôtellerie leur permettant d'échanger et de collaborer en vue de rendre l'industrie plus durable.

⁵³ Le trafic humain désigne l'exploitation des personnes à travers l'exploitation sexuelle, la prostitution, le travail forcé ou toute autre forme d'exploitation moderne (CATHII, 2019).

nombre d'heures de travail s'ajoutent aux enjeux importants de cette industrie (ITP, 2019).

7.1.2. Positionnement d'Accor face à la RSE

Par le biais de son site Web, Accor fait valoir que la compagnie «s'engage à limiter les impacts négatifs liés à [son] activité et [à] générer des bénéfices tangibles pour [ses] collaborateurs, [ses] clients, [ses] fournisseurs, [ses] partenaires et les communautés locales dans lesquels [elle] s'implant[e]». Elle considère que le développement durable est implicite à la notion d'hospitalité positive⁵⁴, leitmotiv du Groupe. Elle soutient par ailleurs que l'humain est au cœur de ses actions et qu'elle assure le respect de ses engagements.

Bien que ses objectifs clés visent pour l'essentiel une accélération de son développement, elle dit accorder une grande importance au fait d'être une entreprise inclusive, ouverte aux différences et appuyant le développement et l'éclosion de ses talents. Le soutien dans l'évolution professionnelle est d'ailleurs l'un des piliers de ses campagnes de recrutement.

Le Groupe est fondateur du *Accor Solidarity*⁵⁵ et mise sur des plans de développement durable intitulés *Planet21-Acting Here*. Il a été le premier dans le monde de l'hôtellerie à partager, en 2011, les résultats de son empreinte environnementale. En 2012, le Groupe lance le réseau international de femmes *Women at Accor Generation*⁵⁶. De plus, il s'est joint à la fondation *HeforShe*⁵⁷ de Nations Unies en 2015.

7.2. Signature de l'ACI

La signature de l'ACI du groupe Accor est «[...] [d]irectement liée à la mise en place de l'instance de consultation européenne au sein du groupe Accor en 1994 et à l'instauration de réunions régulières entre les représentants de l'UITA (et de ses affiliés) et les membres de la direction d'Accor» (Barreau et Arnal, 2010 : 28). Son

⁵⁴ Signifie de faire plus que de l'hôtellerie en incluant à son répertoire d'actions des projets environnementaux ou destinés aux communautés.

⁵⁵ Fondé en 2008, cet organisme a pour objectif de soutenir la professionnalisation, l'employabilité et l'entrepreneuriat auprès des populations à risques.

⁵⁶ Réseau dont l'objectif est d'accroître la représentativité des femmes au sein du Groupe à travers le monde.

⁵⁷ Programme de solidarité des Nations Unies visant à impulser le mouvement promouvant l'égalité des genres.

initiative a été impulsée par l'UITA et non par la direction de l'entreprise (Barreau et Ngaha, 2012 : 85). Cet accord a été négocié et signé rapidement, sans être source de conflits (Barreau et Arnal, 2010 : 28). Son objectif central était de supporter le respect des droits syndicaux au sein du Groupe. Il ne contient aucune autre disposition en termes de responsabilité sociale. Son contenu, occupant à peine deux pages, reprend dans sa quasi-entièreté la substance composant le premier ACI conclu entre Danone et UITA (Barreau et Ngaha, 2012 : 85).

L'ACI d'Accor s'applique de façon non contraignante à ses filiales et entités puisqu'il est convenu que le Groupe «*encourage the management of subsidiaries and entities to allow union representatives to carry out their mandate [...]*» (Accor et UITA, 1995 : 2). Son contenu réfère aux conventions 87, 98 et 135 de l'OIT, relativement à la liberté d'association (Accor et UITA, 1995 : 1). Il met l'emphase sur le principe voulant que «*the hotel industry needs peace and social consensus in order to grow*» (Accor et UITA, 1995). Cette vision de l'ACI est arrimée avec les objectifs stratégiques de développement du Groupe. L'accord ne contient toutefois aucune précision quant à des sanctions liées à son non-respect.

7.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Compte tenu des caractéristiques des emplois dans le domaine de l'hôtellerie, ainsi que des statuts des travailleurs, le taux de syndicalisation y est relativement faible. Le groupe Accor ne faisant pas exception à la règle, l'UITA détient peu de présence syndicale en son sein lors de l'entrée en vigueur de l'ACI (Wills, 2002 : 684-685). Malgré cet état des choses, l'UITA demeure la seule responsable de la diffusion et de la mise en œuvre du contenu de l'ACI qu'elle utilise comme espace lui permettant de déployer la syndicalisation du Groupe à l'échelle mondiale (Wills, 2002 : 685 ; Barreau et Arnal : 31). Elle est responsable d'intervenir auprès de la direction générale RH afin de rapporter les cas de manquement au contenu de l'ACI et ainsi s'assurer de faire valoir et respecter les droits d'association (Barreau et Arnal, 2010 : 32). De son côté, le Groupe «*undertakes not to oppose efforts to unionize its employees* » (Accor et UITA, 1995 : 2). Il s'engage aussi à encourager les gestionnaires de ses filiales et entités à respecter le contenu de l'ACI (Accor et UITA, 1995 : 2).

Deux autres acteurs dans la mise en œuvre de l'ACI sont le CEE du groupe Accor, ainsi que les syndicats nationaux et locaux. D'une part, le CEE est responsable de revoir l'ACI lors de sa réunion annuelle, ce qui permet de mettre sur table des sujets extérieurs à ceux de l'Union européenne (Wills, 2002 : 685). Son implication relativement à cet accord ne déborde toutefois pas de ce cadre (Barreau et Arnal, 28). D'autre part, l'UITA dépend largement des syndicats nationaux et locaux pour organiser les employés sur le terrain afin de donner un caractère effectif à l'ACI, puisque l'ACI «*helps to support activism and organizing work but is no substitute for it [...]*» (Wills, 2002 : 691). Comme le mentionne un membre du UITA, «*if they [les syndicats nationaux] don't [participate], we've done this for nothing*» (Wills, 2002 : 685). Il est important toutefois de souligner que les rôles de chacun de ces acteurs sont implicites, puisque non stipulé dans le contenu de l'accord.

7.4.Mise en œuvre et effectivité

L'ACI conclu entre Accor et l'UITA ne contient aucune directive concernant sa mise en œuvre et son monitoring (Barreau et Ngaha, 2012 : 91). Conséquemment, le tout est laissé à la discrétion des parties. Les principales avancées liées à cet ACI ont été rapportées par Wills (2002). Cette dernière souligne notamment les efforts déployés par l'UITA dans la diffusion du contenu de l'ACI auprès de ses syndicats nationaux affiliés, permettant de réaffirmer les droits d'associations (Wills, 2002 : 687 ; Barreau et Arnal, 2010 : 32). À la suite de la conclusion de l'ACI, l'UITA a tenu à être impliqué dans toutes les tentatives de syndicalisation au sein du Groupe Accor et a utilisé à plusieurs reprises le contenu de l'accord dans le but de contrer des manœuvres antisyndicales en provenance des équipes de gestion (Wills, 2002 : 687-688). Les effets positifs les plus notables ont été observés en Australie, où le Groupe a conclu en octobre 1999 un «*memorandum of understanding regarding industrial relations between Accor Asia-Pacific, the ACTU, the LHMU and the CFMEU*» qui reconnaît le rôle du LHMU dans la représentation des employés du Groupe, ainsi qu'à Philadelphie (États-Unis) et à Toronto (Canada) avec des percées syndicales malgré des pratiques managériales antisyndicales (Wills, 2002 : 689-693). De plus, en 1998, l'UITA a organisé des séminaires en Afrique afin de diffuser le contenu de l'ACI. Ceux-ci ont permis aux syndicats de se rencontrer et d'échanger leurs bonnes pratiques (Wills, 2002 : 688). Il

est toutefois admis dans la littérature que les démarches de l'UITA n'ont pas toujours été concluantes (Barreau et Arnal, 2010 : 28). Les embûches rencontrées par l'UITA sont expliquées principalement par les caractéristiques relatives aux conditions de travail du secteur (statut d'emploi, horaires, etc.) qui servent à justifier le peu d'énergie investie par les syndicats nationaux dans la syndicalisation des employés du Groupe (Wills, 2002 : 687 ; Barreau et Arnal, 2010 : 31).

Une tentative de renouvellement de l'accord de 1995 a été initiée par l'UITA en 2005. La FSI insistait notamment sur l'inclusion de «clauses concrètes pour faciliter les activités syndicales et empêcher les directions locales de prendre des mesures antisyndicales» (Barreau et Arnal, 2010 : 29). Le Groupe Accor a toutefois soutenu qu'il n'était pas prêt à procéder à un renouvellement de l'ACI et les positions irréconciliables des parties ont amené l'UITA à rompre les négociations en 2006 (Barreau et Arnal, 2010 : 30 ; Barreau et Ngaha, 2012 : 84). Ce revers a amené l'UITA à douter des réelles intentions motivaient le groupe Accor à conclure l'ACI de 1995 (Barreau et Arnal, 2010 : 30).

7.5.Synthèse

Nos constats relatifs à cet accord sont polarisés. D'une part, l'étude de Wills (2002), dresse un portrait plutôt positif de ses retombées. Toutefois, nous considérons que ces constats doivent être nuancés compte tenu de la faible quantité d'ACI conclu durant cette période, ainsi que des développements relatifs à l'accord Accor-UITA ayant suivi la publication de l'étude de Wills (2002). En effet, plusieurs entreprises ont conclu des accords à la suite de cette étude et leurs contenus font paraître d'autant plus pauvres les engagements de l'accord conclu par le groupe Accor. De plus, s'il est vrai que l'accord Accor-UITA a eu certaines retombées positives quant à la promotion du respect des droits associatifs, celles-ci ont toutefois été limitées dans le temps, puisque la relation entre Accor et UITA s'est détériorée au moment où l'entreprise s'est montrée peu réceptive à la négociation d'un nouvel accord en 2005.

Ce cas nous permet toutefois de prendre conscience du pouvoir que peut avoir une FSI lorsqu'elle est organisée et déterminée à assurer la dissémination d'informations auprès de ses syndicats affiliés. La portée de ses initiatives demeure toutefois dépendante du

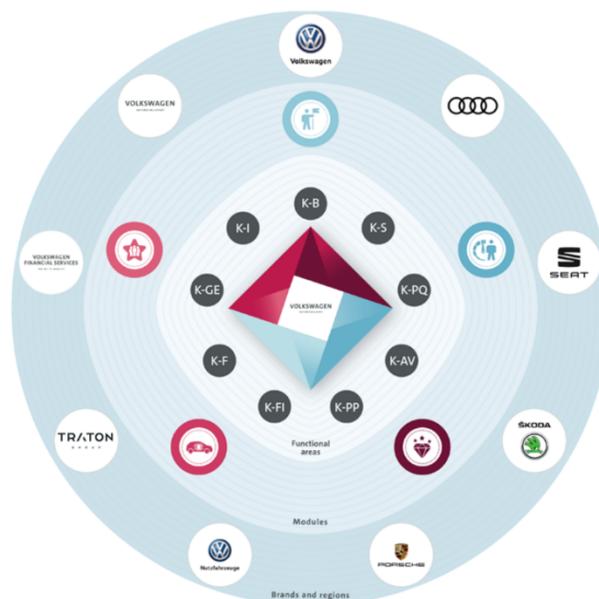
niveau d'implication des syndicats nationaux. En effet, les FSI ont une étroite capacité d'intervention sur le terrain et les actions locales des syndicats affiliés sont essentielles pour que ses efforts puissent porter leurs fruits. Ce cas souligne de plus l'influence que peuvent jouer les caractéristiques inhérentes au secteur d'activité sur la propension des syndicats à s'investir dans des campagnes de syndicalisation auprès de groupes d'employés.

Le cas Accor demeure un ACI précurseur non seulement dans son secteur d'activité, mais aussi dans l'histoire des ACI. Toutefois, comme le soulignent Barreau et Ngaha, son statut d'accord de droit limite ses effets. L'entreprise est peu parvenue à impulser un changement des mentalités face à la liberté syndicale auprès de ses gestionnaires locaux à l'extérieur de l'Union européenne. Finalement, l'absence de définition des rôles pour les acteurs, la faible implication de l'entreprise sur le terrain, ainsi que le défaut d'avoir défini les mécanismes de mise en œuvre et de monitoring ont amené les acteurs à privilégier des négociations conflictuelles, plutôt que des dialogues de concertation.

8. Volkswagen

8.1. Contexte

Volkswagen œuvre dans l'industrie automobile et son siège social se situe à Wolfsburg en Allemagne. Sa fondation est associée à Fernand Porsche et au gouvernement du



[Figure 2 : Gestion des activités du Groupe Volkswagen.] Repéré à : <https://www.volkswagen.com/>.

German Labor Front après la prise de pouvoir d'Adolf Hitler⁵⁸. Le nom Volkswagen qui signifie « voiture du peuple » illustre l'ambition de l'entreprise de produire massivement et à faible coût des véhicules pour l'ensemble de la population. Le premier véhicule est mis sur le marché dès 1939. À la fin de la Guerre, malgré des perspectives d'avenir plutôt pessimistes, Volkswagen connaîtra un véritable succès. Il est à noter que dès mai 1946 l'entreprise s'engage à garantir une voix aux représentants des travailleurs en les autorisant à participer à la prise de décision concernant les travailleurs. Elle exporte au sein de l'Union européenne dès 1948, connaît une expansion à l'internationale dès 1950 et signe un *joint-venture*⁵⁹ avec la Chine en 2004. À ce jour, Volkswagen opère sous douze marques (Volkswagen passager cars, Audi, SEAT, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen commercial, Scania et Man) et offre des services de production et vente de véhicules, en plus de services financiers. Ces derniers comprennent des services de concessionnaires, de financement, de location, de banque, d'assurances et de gestion de parc automobile. L'entreprise possède 122 usines de production dans 31 pays, dont 20 en Europe. Ses 365 modèles de véhicules sont vendus dans 153 pays. Elle emploie 664 496 salariés, dont 44% sont en Europe. La gestion des activités fonctionnelles (ventes, recherche et innovation, gestion des ressources humaines, etc.) est effectuée de façon centralisée, puis retransmise auprès de la gestion des différentes marques et sites d'opérations⁶⁰. Le tout est illustré à la figure 2.

8.1.1. *L'industrie de l'automobile*

L'industrie de l'automobile est caractérisée par la prédominance de multinationales. Soixante-dix pour cent de la production mondiale est attribuable aux sept plus grosses compagnies (Toyota, GM, Ford, Renault-Nissan, Volkswagen, Hyundai et Honda) (Krasova, 2018 : 87). Cette industrie représente, pour de nombreux pays, l'un des plus importants secteurs industriels. Au Canada, elle comptait, en 2018,

⁵⁸ Sauf indications contraires, la majorité des informations de l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.volkswagen.com/>.

⁵⁹ Un joint-venture ou coentreprise est un accord entre différentes parties dans le but de poursuivre des activités commerciales. Dans le cas particulier de la Chine, une entreprise étrangère ne peut posséder plus de 50% des parts d'une activité qu'elle souhaite implanter sur le territoire chinois. Un joint-venture avec un investisseur local est donc obligatoire.

⁶⁰ En Chine, l'entreprise opère sous le sigle *Volkswagen group China*, d'où l'ajout d'une catégorie région.

pour 10% du PIB du secteur de la fabrication (Gouvernement du Canada, 2018). En 2017, 90% de la production automobile dans le monde était destinée au *passenger car*⁶¹ (Krasova, 2018 : 87).

L'industrie de l'automobile est à maturité et actuellement en surproduction. La compétition est donc exacerbée et l'accumulation de profits plus difficile (Krasova, 2018 : 87). Qui plus est, elle est largement dépendante de facteurs externes et tout particulièrement de la situation économique globale. Puisqu'un véhicule utilitaire n'est pas un bien essentiel, les ventes dépendent du revenu des consommateurs (Krasova, 2018 : 87).

L'industrie de l'automobile est aussi caractérisée par son incorporation complète au marché mondial, signifiant que la compétition ne se limite plus aux niveaux régional ou national. Dans ce contexte, les multinationales tendent à modifier leurs méthodes de gestion des ressources humaines afin d'adopter un *high performance work system*. Cet amalgame des pratiques en gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation de performance, système de compensation) vise à augmenter le niveau de compétitivité des firmes (Rutherford et Frangi, 2019 : 13). Les pays sont en constante compétition afin d'attirer les usines de production qui sont de plus en plus localisées en Asie du Pacifique, principalement en Chine (Krasova, 2018 : 87). Les pays en voie de développement présentent l'avantage d'offrir des ressources à bas prix en plus d'une législation plus flexible (Krasova, 2018). Qui plus est, l'industrie de l'automobile dans les pays développés est caractérisée par une forte présence syndicale, ce qui n'est pas le cas des pays en voie de développement (Rutherford et Frangi, 2019 : 2).

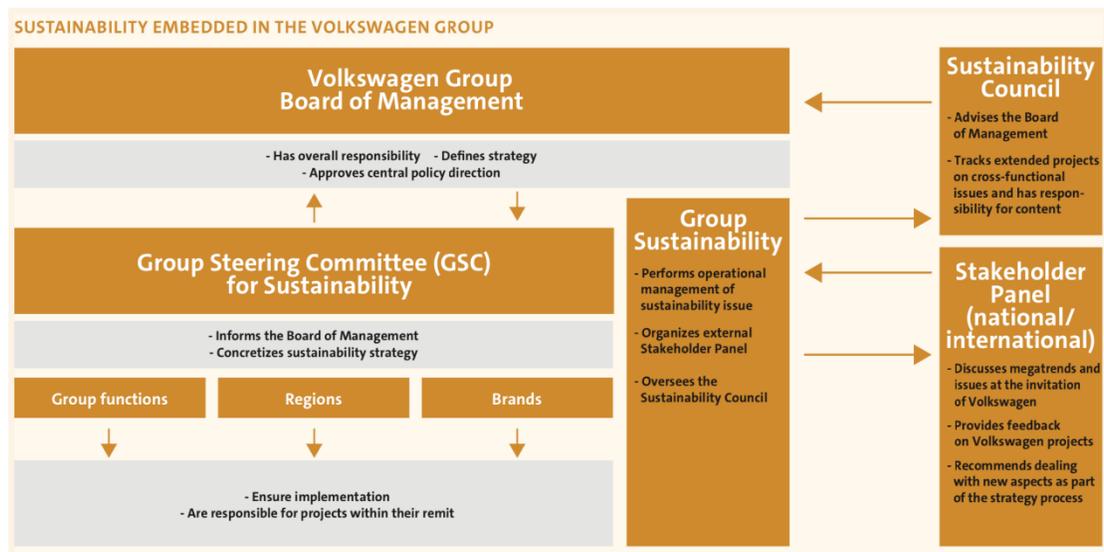
8.1.2. *Positionnement de Volkswagen face à la RSE*

La première implication sociale de Volkswagen est la création d'un organisme locatif à Wolfsburg permettant de contrer la pénurie de logements abordables pour la population dès 1953. Depuis, l'entreprise s'est engagée dans différentes activités RSE. Elle s'implique notamment dans le *Global Reporting Initiative*, le *Extractive industries*

⁶¹ Véhicule utilitaire destiné au transport d'un maximum de 9 passagers.

*transparency initiative*⁶² et le Pacte mondial. Depuis 2015, elle fournit une aide d'intégration pour les réfugiés syriens via sa filiale Porsche. Ses apports concernent entre autres de l'aide médicale d'urgence, un soutien dans l'apprentissage de la langue, ainsi que des programmes de formation et d'éducation visant l'intégration en milieu de travail (Le Figaro, 2016 ; Volkswagen Sustainability Report, 2018 : 31). Volkswagen gère aussi un programme qui initie et supporte divers projets de développement durable à travers le monde en matière de culture, d'arts, d'éducation, de santé, d'environnement et de sciences.

[Figure 3 : Structure de monitoring chez Volkswagen.] Repéré à : (<https://www.volkswagen.com>)



Selon le *sustainability report* de 2018, Volkswagen est la 2^e entreprise à inclure des portions non financières via des critères sociaux a son rapport annuel. La structure de monitoring est illustrée par la figure 3. Elle implique tout autant des comités internes qu'externes. Les principaux sont le *Board of management* qui joue le rôle de *sustainability board*, ainsi que le *Sustainability steering committee* qui définit les objectifs et les secteurs d'action clés. Finalement, c'est le *Sustainability office* qui joue le rôle de gouvernance centrale en travaillant directement avec les départements des différentes marques ou régions. Les objectifs d'évaluation définis par Volkswagen

⁶² Regroupement d'entreprises dont l'objectif est d'assurer la une gestion adéquate de l'extraction du pétrole et des ressources minières.

s'appuient sur des conventions internationales de l'OIT et des Nations Unies. Les employés sont formés au contenu des différents codes et une boîte courriel est disponible afin de permettre aux salariés de dénoncer des transgressions chez les fournisseurs. L'entreprise se charge de faire valoir ses attentes aux fournisseurs de premier niveau et s'attend d'eux qu'ils transmettent l'information aux fournisseurs des niveaux subséquents (Volkswagen Sustainability Report, 2018 : 34). Des formations et des programmes de e-learning ou en classe sont aussi offerts aux fournisseurs et des questionnaires d'auto-évaluation et l'utilisation de différentes applications de monitoring sont obligatoires, puisqu'inclus dans le contrat d'affaires.

8.2. Signature de l'ACI

Les données comprises dans la littérature soulignent que l'ACI a été initié par le German Works Council de Volkswagen (Whittall, Martinez, Sanchez, Telljohann et Mustchin, 2015 : 78). C'est d'ailleurs ce dernier qui a été derrière tous les accords transnationaux subséquents rapportés dans le tableau 7 (Whittall et al., 2015 : 78). L'élaboration d'ententes transnationales visait d'abord à établir un dialogue entre les délégués syndicaux des différents pays (Whittall et al., 2015 : 81). De plus, puisque Volkswagen était alors reconnu comme une compagnie d'avant-garde au niveau de relations industrielles, il apparaissait logique qu'elle entreprenne de telles négociations (IndustriALL, 2002).

Le premier ACI de Volkswagen, la *Déclaration concernant les droits sociaux et les relations industrielles*, a été officiellement entériné le 6 juin 2002 à Bratislava, puis revu en 2012. Ses parties signataires étaient le Groupe Volkswagen, le Global Works Council, ainsi que la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM). Il vise l'ensemble du groupe Volkswagen et s'adresse à ses fournisseurs, mais de façon non contraignante : « *Volkswagen supports and expressly encourages its contractors to take this declaration into account in their own respective corporate policy* » (Volkswagen, FIOM et Global Works Council, 2002 : 2). Il ne prévoit aucune sanction en cas de transgressions. Bien que son contenu se rapproche des conventions fondamentales de l'OIT, il n'y réfère pas explicitement. De la même façon, il ne fait mention d'aucun autre texte ou déclaration. Son contenu met l'emphase

sur l'importance des efforts communs entre toutes les parties prenantes du groupe puisqu'il est entendu que «*[t]he future security of Volkswagen group and its employees ensues from the spirit of cooperative conflict management and social commitment [...]*» (Volkswagen, IMG et Global Works Council, 2002 : 1).

Tableau 7 : Accords transnationaux chez Volkswagen. Repéré à : https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Euracta2_Final%20report_0.pdf

Charter	Year	Signatory	Aims
Social Charter	2002	Volkswagen AG Group, Group Global Works Council, International Metalworkers Federation	Application of ILO conventions on social rights, i.e. freedom of association, minimum wage, limits to working time, no child labor. Application also in supply companies.
Health & safety	2004	Volkswagen AG Group, Group Global Works Council, International Metalworkers Federation	Preventing health risks
Sustainability & supplier relations	2006		expectations regarding the way business partners act in their corporate activities
Labour relations	2009	Volkswagen AG Group, Group Global Works Council, European Works Council, International Metalworkers Federation	A commitment to putting in place employee co-determining structures.
Review of social charter	2012		More specific regulation with regard to 'compensation'
Temporary agency work	2012	Volkswagen AG Group, Group Global Works Council, European Works Council, IndustriAll Global Union.	Commitment to offering salaried and temporary agency workers the same rights.

Le groupe Volkswagen y affirme par ailleurs son désir de respecter la législation nationale en ce qui a trait à la compensation, aux heures de travail et aux standards de santé et sécurité (Marzan, 2013 : 1771). Les accords transnationaux de 2009 et 2012 concernent les relations du travail et les travailleurs temporaires (Whittall et al., 2015 : 74). Ils cherchaient entre autres à protéger les travailleurs allemands en réduisant le *dumping* social, tout en augmentant la solidarité internationale (Whittall et al., 2015 :

75, 89). Chacun des accords transnationaux conclus est «*design in such a way as to take into consideration specific national and sites context*» (Whittall et al., 2015 : 79).

8.3. Acteurs, comités et répertoires d'action

Les principaux acteurs impliqués dans tout le processus relatif aux différents accords sont les représentants syndicaux allemands. Tel que mentionné par Whittall et al. (2015 : 83), les avantages des représentants syndicaux allemands incluent «*[t]he close working relationship with management, the fact that [they] are conscious of which channels need to be taken when approaching management, i.e. knowledge of in-house procedure* ». Les délégués syndicaux hors Allemagne sont aussi impliqués dans les processus de négociations afin d'assurer que les préoccupations incluses dans les accords aient une portée non seulement nationale, mais aussi mondiale (Whittall et al., 2015 : 85). Quoiqu'ayant des opinions divergentes quant à l'utilité des ACI, l'ensemble des délégués syndicaux s'entend sur l'idée que ces accords sont essentiels à l'exercice d'une influence sur la stratégie d'affaires internationales (Whittall et al., 2015 : 82). De plus, ils sont d'avis que cette influence ne peut se manifester sans l'implication de toutes les parties (Whittall et al., 2015 : 82).

De son côté, le Comité d'entreprise mondial a souvent joué un rôle important dans le cadre des négociations, permettant à celles-ci d'être menées à terme (Marzan, 2013 : 1769). Les fédérations syndicales internationales occupent, pour leur part, un rôle de médiation en cas de conflits entre les délégués syndicaux (Whittall et al., 2015 : 84). Finalement, ce sont le Comité d'entreprise européen et le Comité d'entreprise mondial qui sont responsables de l'implantation et du monitoring des accords, et ce, principalement sur le territoire allemand (Hammer, 2005 : 523 ; Whittall et al., 2015 : 87).

8.4. Mise en œuvre et effectivité

Les procédures de mise en œuvre et de monitoring des accords de Volkswagen sont généralement très flexibles, afin de faciliter une adaptation à la réalité locale (Whittall et al., 2015 : 87). Ceci peut potentiellement expliquer pourquoi leur contenu n'a pas été implanté de façon égale au sein des différents sites (Whittall et al., 2015 : 82). L'implantation la plus efficace a certes été en Allemagne, alors que des

améliorations substantielles ont été observées. Celles-ci concernent principalement le dialogue social, ainsi que les conditions de travail des employés temporaires (Whittall et al., 2015 : 82). De façon plus globale, la Déclaration de 2002 concernant les droits sociaux et les relations industrielles a permis de sécuriser les emplois dans le cadre de l'exercice de droits syndicaux ce qui, pour certains pays, représente une avancée importante (Marzan, 2013 : 1775). Des auteurs soulignent que l'ACI a permis de promouvoir, au sein de l'entreprise, un espace de dialogue social dénué d'interventions en provenance du management. Toutefois, l'accès à la syndicalisation à travers les sites d'opération n'est pas nécessairement facilité (Marzan, 2013 : 1776).

Bien que l'ensemble des représentants d'employés soient impliqués dans le processus de négociation entourant la conclusion des différents accords (Whittall et al., 2015 : 85), il leur est difficile d'agir de manière cohésive (Marzan, 2013 : 1777). Ceci s'explique principalement par les divergences qui existent entre les pratiques de relations du travail des différents pays et qui concordent parfois difficilement avec le modèle allemand prédominant (Marzan, 2013 : 1792). Ceci est notamment illustré par les problématiques rapportées au sein du site Volkswagen à Chattanooga aux États-Unis. Dans ce cas, la transgression des droits syndicaux a été facilitée par la décision des organes allemands de représentation des employés d'appuyer la position du management quant au régime spécifique du *card check*⁶³ et ce, malgré le contenu de l'ACI. En effet, lorsque cette problématique a été présentée au siège social et aux organes allemands de représentation des employés, ce dernier a rejeté le système du *card check*, puisque ce n'était pas, selon leur régime spécifique, la méthode à employer pour mettre en place un syndicat. À la suite des conflits liés au fonctionnement des élections syndicales, le management de Volkswagen a refusé, en 2015, de reconnaître le syndicat élu démocratiquement sur le site de Chattanooga. L'entreprise a saisi les tribunaux pour réclamer la révocation des résultats de l'élection syndicale. Elle a de plus mené d'agressives campagnes antisyndicales en tenant notamment des «*captive audience meetings*» (AFL-CIO et ETUC, 2019 : 83). Ceci a engendré, en janvier 2019,

⁶³ Méthode employée par des salariés afin de former un regroupement syndical qui consiste à faire signer des cartes d'adhésion aux futurs membres.

une suspension par IndustriALL de la Déclaration concernant les droits sociaux et les relations industrielles (IndustriaALL, 2019).

8.5.Synthèse

S'il est vrai que les ACI conclus par Volkswagen ont eu certaines retombées positives, nous ne pouvons conclure à leur succès. Les recherches présentent une diminution du *social dumping* principalement concentrée en Allemagne, et ce, grâce à l'implication active des représentants syndicaux allemands. Toutefois, malgré la participation des délégués syndicaux étrangers aux différentes négociations, les divergences nationales apparaissent avoir peu été prises en compte. Tel qu'illustré par le cas Chattanooga, le positionnement des organes de représentations allemandes est en quelque sorte venu brimer la représentation syndicale aux États-Unis en s'appuyant sur leur mode de fonctionnement local de relations industrielles. Les travailleurs américains ont vu leurs droits d'associations brimés par le management qui, en désaccord avec leur formule d'élection syndicale, a refusé d'en reconnaître la légitimité. Ce cas illustre bien l'importance de prendre en compte les façons de faire locales lors de l'application du contenu de l'ACI aux conflits locaux. Ce faisant il peut être plus facile d'assurer le respect des droits fondamentaux envers lesquelles se sont engagées les parties lors de la conclusion des accords.

9. Endesa

9.1.Contexte

Endesa est une entreprise œuvrant dans la création, la distribution et la vente d'électricité et de gaz naturel. Elle est actuellement leader en Espagne et numéro deux au Portugal⁶⁴. Son siège social est situé à Madrid en Espagne. L'entreprise a été fondée le 18 novembre 1944 à Ponferrada en Espagne. Son premier site d'exploitation a été inauguré en 1957. Endesa était initialement une entreprise publique détenue par le gouvernement espagnol. Toutefois, à compter de 1988, l'achat de parts a été ouvert à des actionnaires privés. Dix ans plus tard, l'entreprise a été privatisée.

⁶⁴ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.endesa.com/en.html>.

Depuis 2009, elle est particulièrement impliquée dans le développement des voitures électriques, ainsi que dans la mise à disposition de bornes de recharge. Elle a participé au consortium espagnol pour le développement de la voiture électrique *Cenit Verde*, en plus d'être la seule compagnie espagnole à participer au projet européen G4V⁶⁵. Elle a par la suite établi des ententes avec de multiples marques automobiles dans le but d'accroître la présence de bornes de recharge électrique. En mars 2009, elle a pris entente avec la compagnie Enel⁶⁶ afin que leurs activités relatives aux énergies renouvelables soient jointes. Depuis juillet 2016, elle détient 60% du Enel Green Power⁶⁷ et les parts d'Endesa sont actuellement détenues à 70.1% par le Groupe Enel⁶⁸. Endesa détient des parts d'activités d'environ quatre-vingts entreprises sous-traitantes. Leur production emploie principalement l'énergie nucléaire et le charbon, mais aussi l'hydroélectricité, les centrales à cycle combiné⁶⁹ et les énergies renouvelables. Au total, celles-ci permettent de transmettre de l'électricité à onze millions de clients. La distribution d'électricité d'Endesa et de ses sous-traitants s'effectue uniquement en Espagne, alors que la vente a lieu en Espagne, au Portugal, en Allemagne, en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Selon son rapport annuel de 2018, l'entreprise emploie un total de 9 763 salariés en Espagne et au Portugal, dont seulement 23.3% sont des femmes (Endesa Annual Report, 2018 : 14).

9.1.1. Secteur de l'énergie – l'électricité

Voir section 6.1.1.

9.1.2. Positionnement d'Endesa face à la RSE

En 2006, Endesa a été nommée première entreprise d'électricité au monde en matière de développement durable par le *Dow Jones Sustainability Index* (El Economista, 2006). En 2013 et 2018, elle a figuré dans ce palmarès pour sa

⁶⁵ Projet ayant pour objectif d'analyser les impacts découlant de l'introduction massive de véhicules électriques sur le réseau européen d'électricité.

⁶⁶ Anciennement la société nationale italienne d'électricité, aujourd'hui une multinationale dans le secteur.

⁶⁷ Multinationale italienne d'exploitation de l'énergie renouvelable.

⁶⁸ À cet effet, il est important de noter qu'IndustriALL Global possède un ACI avec Enel et non plus Endesa directement. Pour les fins de notre travail, nous n'analyserons toutefois pas cet ACI.

⁶⁹ Centrales formées d'une turbine à combustion et d'une turbine à vapeur. Elle utilise les gaz chauds s'échappant de la turbine à combustion afin de faire fonctionner la turbine à vapeur (https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/centrale_a_cycle_combine.php4)

performance en matière de santé et sécurité au travail. En 2009, elle a lancé un projet de développement durable *Smartcity*, lequel était considéré comme l'élément déterminant de son plan de développement durable 2008-2012⁷⁰.

Depuis 2017, l'entreprise supporte des initiatives visant à faciliter l'accès à la culture auprès des populations plus démunies. Elle offre aussi son appui financier à différents projets relatifs à l'accroissement de la qualité de l'éducation. Elle s'implique de plus dans le développement de l'accès à l'énergie au sein des communautés où elle s'implante.

9.2. Signature de l'ACI

Les négociations concernant la conclusion de l'ACI d'Endesa ont été motivées par le soulèvement des syndicats locaux à l'égard de problèmes touchant leur pouvoir de représentation des employés (Niforou, 2012 : 359). Ces problèmes découlaient des «*[p]rivatization effects, combined with the introduction of new technologies and the subsequent division of the newly acquired companies into legal entities and according to business activities*» (Niforou, 2012 : 359). Des pourparlers ont été entrepris entre la direction de l'entreprise et ICEM (Niforou, 2012 : 360). L'accord est entré en vigueur le 25 janvier 2002 et devait prendre fin le 31 décembre 2003 (Endesa et ICEM, 2002). Un ACI entre IndustriALL et le Groupe Enel est toujours en vigueur aujourd'hui.

Les signataires sont Endesa, les syndicats nationaux U.G.T.⁷¹ et CC. OO.⁷², ainsi qu'ICEM. Les négociations entourant son contenu ont été source de nombreuses mésententes, principalement en ce qui a trait à son fond (Niforou, 2012 : 360). Son contenu fait référence aux conventions de l'OIT, particulièrement celles traitant des droits d'association, ainsi qu'à la santé et sécurité. Il ne fait toutefois pas référence aux conventions de manière spécifique. Aucun autre texte n'est cité en référence. L'ACI est décrit comme ayant pour but d'«*establish a channel of dialogue and international trade union consultation within Endesa*» quoique les contacts établis par celui-ci «*shall*

⁷⁰ Les premiers *smart meters* liés au programme *Smartcity* ont été installés à Malaga en Espagne⁷⁰. Cette implication a valu à Endesa de nombreux prix. Couvrant une aire de 4 kms² carré, dans le secteur de *Playa de la Misericordia*, ce projet dessert 11 000 clients particuliers et 1 200 commerciaux. L'objectif de ce projet est de rapprocher la source de production de l'énergie de son consommateur, en plus de permettre à l'utilisateur de prendre part à ce virage, grâce à des systèmes résidentiels de stockage et de mesure d'économie d'énergie (Home 2030, 2019).

⁷¹ *Union General de Trabajadores*, syndicat majeur d'Espagne.

⁷² Commission ouvrière, confédération syndicale espagnole.

not replace or interfere with labour relations at the local level» (Endesa et ICEM, 2002 : 3). L'accord ne mentionne à aucun moment sa portée, soit à quels acteurs il s'applique. Il stipule simplement que le contenu de l'accord sera *«disseminate[d] [...] to all companies, in the international area, over which ENDESA exercises its control»* (Endesa et ICEM, 2002 : 2). Il ne fait pas mention de sanctions en cas de dérogation.

9.3. Acteurs, comités et répertoires d'action

Au moment des négociations de l'ACI, Endesa dirigeait depuis peu des activités en Amérique. Conséquemment, elle a offert quelques réticences à une application rigide du contenu de l'ACI, principalement en ce qui a trait au respect des conventions de l'OIT (Niforou, 2012 : 361). Elle désirait ne pas imposer un niveau trop élevé de contraintes à ses nouveaux partenaires de peur que cela entraîne des pertes d'emplois (Niforou, 2012 : 361). De plus, par crainte que l'ACI engendre des négociations collectives à un niveau mondial, Endesa s'est bornée à refuser qu'on y incorpore des clauses concernant les salaires, le temps de travail, la formation, etc. (Niforou, 2012 : 361).

L'ACI prévoit qu'Endesa devra fournir aux différents acteurs, les outils de communication nécessaires au bon fonctionnement des rencontres traitant de l'ACI (Endesa et ICEM, 2002 : 5). Il y est de plus mentionné que l'entreprise déboursa les *«reasonable costs of organizing and attending these meetings»* (Endesa et ICEM, 2002 : 4). Elle sera finalement responsable de distribuer l'agenda des différentes rencontres aux acteurs participants, et ce, à l'avance.

Un représentant d'ICEM est appelé à participer à la rencontre annuelle entre la haute direction et les représentants syndicaux, afin de discuter du contenu de l'ACI et des enjeux s'y rapportant (Endesa et ICEM, 2002 : 3). De plus, ICEM se devra de fournir un représentant pour chaque pays dans lequel Endesa détient des activités, afin que celui-ci participe à des rencontres regroupant la direction des ressources humaines d'Endesa, ainsi que les représentants des principaux syndicats nationaux espagnols (Endesa et ICEM, 2002 : 3). L'ICEM, les syndicats nationaux espagnols signataires de l'ACI et Endesa sont conjointement responsables du partage de contenu de l'ACI à

l'ensemble des entreprises au niveau international sur lesquels Endesa exerce un contrôle (Endesa et ICEM, 2002 : 5).

9.4.Mise en œuvre et effectivité

D'entrée de jeu, Niforou (2002 : 358) justifie le fait d'avoir sélectionné Endesa dans le cadre de son étude pour représenter un «*failure or deviant case*». En conséquence, la mise en œuvre et l'effectivité de cet ACI pourront être difficilement présentées de manière autre que défailante. Tel que mentionné en section 9.2., le contenu de l'ACI est relativement peu ciblé, dû aux réticences exprimées par la direction. Les parties ont privilégié l'insertion d'une clause qui permet aux instances locales de construire des « codes de conduite » qui leur permettraient d'implanter l'ACI au niveau local selon leurs besoins (Endesa et ICEM, 2002 : 4 ; Niforou, 2012 : 361). Si l'idée pouvait sembler prometteuse, il s'avère toutefois que ce type de code n'a jamais été mis en pratique (Niforou, 2012 : 361).

En ce qui a trait à sa mise en œuvre, l'accord prévoit des rencontres entre la direction d'Endesa, un représentant d'ICEM pour chaque pays, ainsi que des représentants des syndicats nationaux signataires qui pourront se dérouler à tout moment jugé pertinent, au minimum de façon mi- annuelle (Endesa et ICEM, 2002 : 4). L'objet de ces rencontres consiste à discuter des principaux enjeux relatifs aux conditions de travail, ainsi qu'aux relations industrielles (Endesa et ICEM, 2002 : 4). Au moment de la publication de l'article de Niforou (2012), ces rencontres n'avaient encore jamais eu lieu dû au peu de syndicats nationaux affiliés à ICEM, ainsi qu'aux difficultés rencontrées au moment de choisir un représentant (Niforou, 2012 : 363). Selon le site d'IndustriALL, il semble que la direction ait rencontré ses représentants syndicaux, conformément au contenu de son ACI, le 25 mai 2012, en vue de discuter des conditions de travail, des droits d'association, de la formation et des perspectives d'emploi (IndustriALL, 2012). Cependant, aucune donnée quant aux retombées de cette rencontre n'est disponible.

Finalement, les syndicats nationaux signataires ont exprimé le souhait de résoudre les problèmes dans la représentativité et l'application de l'ACI en négociant un nouvel ACI avec ICEM et PSI (Niforou, 2012 : 367). Selon eux, l'ajout d'une deuxième FSI

pourrait pallier le problème de la faible affiliation des syndicats nationaux à ICEM (Niforou, 2012 : 367). Cet ajout n'a toutefois pas encore eu lieu.

9.5.Synthèse

Notre synthèse abonde dans le même sens que les constats tirés par Niforou (2012). Les réticences en provenance de la direction de l'entreprise dès le départ des négociations semblent avoir eu un effet déterminant sur le peu d'effectivité de cet ACI. Son contenu faiblement contraignant, des engagements peu ciblés et l'absence de mécanismes de surveillance en témoignent. De plus, les mécanismes de mise en œuvre et de suivi ne semblent pas avoir été mis en place, à l'exception d'une rencontre en mai 2012 rapportée par IndustriALL. Lors de la négociation de l'ACI, les parties prenantes aux rencontres ont été décidées sans tenir compte du taux d'affiliation des syndicats nationaux à ICEM, ce qui a nui à leur implication et au degré de couverture effectif de l'ACI. Tel que mentionné par Niforou (2012 : 369), « *IFAs apply to subsidiaries where local actors are formally represented by the signatory parties* ». Suivant cette logique, le cas d'Endesa ne permettait de s'appliquer qu'à une très faible proportion des parties intéressées. Ce cas admet donc principalement l'importance jouée par les FSI et leur réseau dans la mise en œuvre et l'effectivité des ACI.

10. Telefonica

10.1. Contexte

Telefonica est une entreprise espagnole de télécommunications. Elle est l'un des plus gros distributeurs de service de téléphonie et de réseau mobile dans le monde. L'entreprise est fondée en 1924 à Madrid⁷³. L'un de ses premiers investisseurs est *ITT*, anciennement le *New York International Telephone and Telegraph Corporation*. À cette époque, on réfère à Telefonica sous le nom de *Compania Telefonica Nacional de Espana*. En 1945, le gouvernement reprend les parts d'ITT, soient 79.6% de l'entreprise. Dès 1960, CTNE est l'entreprise numéro un d'Espagne. L'internationalisation des activités de Telefonica s'amorce en 1990 via des entrées au Chili et en Argentine. Les années 2000-2010 représentent des années charnières pour

⁷³ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.telefonica.com/en/>.

l'expansion de l'entreprise. C'est au cours de cette période que sont notamment acquises *Bellsouth Latin America*, *Cesky Telecom*, *02* et *Telemig*. Aujourd'hui, Telefonica opère dans 16 pays et emploie 120 138 salariés œuvrant dans la vente, la production ou le soutien client. Elle possède trois marques commerciales (Movistar, 02 et Vivo), ainsi qu'un certain nombre de marques dites « spécialistes », puisqu'axées sur un domaine d'affaires spécifique (Wayra, Média Networks, etc.).

Depuis 2006, l'entreprise opère selon un modèle régional et intégré, c'est-à-dire que les affaires sont organisées en groupes divisés selon trois régions géographiques (Espagne, Europe et Amérique latine) (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 1). La gestion de la croissance de chaque groupe régional et ses réponses à la compétition sont ainsi adaptées selon l'environnement qui lui est propre (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 1). De son côté, le siège social est responsable des politiques corporatives, de la stratégie globale, ainsi que de la coordination des activités communes à tous les groupes (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 2).

10.1.1. Le secteur des télécommunications

Le secteur des télécommunications regroupe les compagnies qui rendent possibles les communications à l'échelle globale, que ce soit via la téléphonie, l'internet ou le câble (Beers, 2019). Les réseaux employés peuvent être avec ou sans fil. Tel que mentionné à la section 10.1., les principaux secteurs d'emploi y sont la production, la vente et le support aux clients. Depuis 2000, l'industrie des télécommunications a été le lieu de nombreuses innovations, dérégulations et privatisations de monopoles étatiques (Beers, 2019). Conséquemment, le nombre de compétiteurs est en croissance. Qui plus est, les entreprises doivent s'adapter afin de répondre à la hausse des demandes relatives à la téléphonie mobile et à l'internet (Beers, 2019).

Les emplois de la catégorie support aux clients sont le plus souvent exercés dans des centres d'appels. En raison de la mondialisation, ces centres se sont délocalisés, allant jusqu'à s'implanter dans des pays en voie de développement tels que le Maroc ou l'Inde (Reinier, 2014). Ces changements de localisation géographique permettent aux entreprises d'économiser des coûts sur la main-d'œuvre, tout en bénéficiant d'un bon

niveau de formation chez les téléconseillers, d'une forte motivation du personnel, ainsi que d'une législation du travail plus flexible (Amiot, 2013). Cette réalité se rattache donc au concept du *dumping* social. D'autres problématiques relatives aux conditions d'emploi dans ces centres sont, par exemple, l'octroi de contrats temporaires ou encore des licenciements sans préavis (Benjamin, 2012). Les centres d'appels installés dans les pays développés sont pour leur part souvent décrits comme des environnements de travail néfastes, caractérisés par de forts taux d'absentéisme et de turnover (Grebner et al., 2010 : 359). Ils offrent des conditions de travail déficientes et proposent un niveau de surveillance élevée, causant stress et épuisement chez les salariés (Benjamin, 2012).

10.1.2. *Positionnement de Telefonica face à la RSE*

Sur son site Web, Telefonica affirme accorder une grande importance aux principes relatifs à la responsabilité sociale d'entreprise. Ceux-ci sont d'ailleurs joints dans un document intitulé *Business Principles*, s'appliquant à la compagnie dans sa globalité (filiales, sous-traitants, investisseurs). Ce document réaffirme l'importance du respect des droits de l'homme, ainsi que les engagements de l'entreprise envers ses employés. Ces derniers incluent notamment le soutien au développement professionnel, une juste compensation, le respect des droits du travail, le respect de la diversité, ainsi que l'importance de la santé et sécurité. Depuis 2007, Telefonica a été présente à de nombreuses reprises au DJSI⁷⁴. L'entreprise dirige de plus la *Fondation Telefonica* qui développe ses propres projets dans le cadre de quatre lignes d'actions (éducation, employabilité, culture digitale et engagement volontaire) (<https://www.fundaciontelefonica.com>).

Telefonica est aussi activement impliquée dans le maintien d'un dialogue social tant au niveau régional qu'international (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 4). Elle s'investit dans le développement d'une relation saine avec les différents acteurs syndicaux et participe au respect du droit d'association et de la négociation collective (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013: 3). Ceci est notamment démontré grâce au haut taux de salariés couverts par des conventions collectives qui, dans chacune de ses régions géographiques, dépasse 50 % (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013: 4).

⁷⁴ Dow Jones Sustainability Index.

10.2. Signature de l'ACI

Les négociations visant la conclusion de l'ACI entre UNI et Telefonica trouvent leur origine dans les efforts investis par les syndicats d'Amérique latine en vue de faire valoir leurs enjeux locaux auprès de la haute direction (Niforou, 2014 : 373). De ces efforts est né un forum regroupant des représentants syndicaux de l'Amérique latine, de l'Espagne, ainsi que des représentants d'UNI (Niforou, 2014 : 373). Ce forum a formellement invité le PDG de Telefonica à se joindre à l'une de ses rencontres, ce qui a mené aux discussions entourant la conclusion d'un éventuel ACI (Niforou, 2014 : 373). L'ACI conclu le 12 mars 2001 comptait pour signataires Telefonica, UNI, l'UGT et CC. OO. Il a initialement été nommé code de conduite, puisque les ACI étaient, au moment de sa signature, peu communs (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013: 4). L'accord Telefonica-UNI était l'un des premiers ACI à être conclu de manière globale, en plus d'être l'instigateur de cette démarche dans le secteur des télécommunications (Niforou, 2012 : 358). Sa durée a été établie à cinq ans (Telefonica-UNI, 2001 : 3). L'accord a par la suite été amendé en 2007, puis en 2014. À cette occasion, des modifications ont apporté des précisions quant à la clause sur la neutralité de l'entreprise (Niforou, 2014 : 377 ; Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 14). Cet ACI a été conclu pour une durée indéterminée, mais peut être modifié à la demande de l'une ou l'autre des parties (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 10).

Le contenu de cet accord vise toutes les activités de Telefonica dans le monde. Il se réfère aux Conventions 1, 29, 47, 87, 94, 95, 98, 100, 105, 111, 116, 131, 135, 138, 155 et 182. Il ne renvoie à aucun autre texte. Cependant il inclut des dispositions relatives au respect entre travailleurs, à la formation, à la stabilité d'emploi, ainsi qu'à la préservation de l'environnement. Il y est explicité que *«[w]here UNI affiliates represent workers employed in companies owned by Telefonica - and its subsidiaries- the company shall recognize the right of unions to represent said workers [...]»* (Telefonica et UNI, 2001: 1). Cette formulation a créé quelques conflits d'interprétation puisqu'elle peut sous-tendre que le contenu de l'ACI ne s'applique qu'aux employés dont le syndicat est affilié à l'UNI (Niforou, 2014 : 373). Des validations de cette information auprès de représentants d'UNI nous permettent

toutefois de comprendre que les ACI conclus par UNI s'appliquent toujours uniquement aux employés dont le syndicat y est affilié. L'accord ne précise pas de sanctions applicables en cas de dérogations à son contenu.

10.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cet ACI sont ses signataires, soient Telefonica et UNI, ainsi que l'alliance syndicale internationale Telefonica-UNI. Telefonica s'est d'une part engagée à partager le contenu de l'ACI à l'entière de ses filiales. Ceci a été effectué principalement grâce à sa plateforme intranet (Niforou, 2014 : 373). D'autre part, elle se doit d'informer ses partenaires commerciaux de ses engagements, sans pour autant qu'ils soient contractuellement liés à ceux-ci (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 9). Elle offre de plus un soutien financier aux syndicats nationaux afin de permettre la traduction du contenu de l'ACI (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 6). Elle se doit aussi d'adopter une attitude neutre face aux employés des filiales n'étant pas actuellement représentés par un syndicat (Telefonica et UNI, 2001 : 2). Cette neutralité est définie comme «*not preventing or hindering the trade union from setting up in workplaces*» (Niforou, 2014 : 377). Pour l'entreprise, l'ACI «*should be viewed in the context of the Telefonica Group's wider CSR commitments*» (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 7)

De leur côté, UNI et les syndicats nationaux transmettent le contenu des ACI via leurs plateformes Web, dont le contenu est accessible à leurs membres (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 6). UNI a aussi mis en place différentes initiatives telles que l'organisation de sondages permettant de mesurer l'implantation, différents séminaires permettant d'informer les membres quant au contenu de l'ACI, ainsi qu'une rencontre annuelle avec ses syndicats affiliés afin de discuter de différents enjeux relatifs à l'ACI (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 6).

L'alliance Telefonica-UNI a été créée au cours des négociations entourant l'ACI de 2001 (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 9). Elle agit à titre d'instance indispensable dans la mise en œuvre et l'effectivité de l'ACI grâce à la tenue de rencontres annuelles permettant de discuter des enjeux s'y rattachant (Niforou, 2014 : 375 ; Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 18). Par ailleurs, c'est au cours

de ces rencontres que de nombreuses plaintes pour non-respect des engagements ont été rapportées (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 18). C'est cette ASI qui conjointement avec UNI, a fait une demande des modifications apportées en 2007 et 2014 (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 18). Elle agit finalement à titre de support pour les syndicats nationaux (Wilke, Schomann et Sobczak, 2013 : 7).

10.4. Mise en œuvre et effectivité

Deux instances ont la responsabilité de veiller à la mise en œuvre et l'effectivité de l'ACI. D'une part, l'alliance UNI-Telefonica recueille les plaintes et analyse les problèmes rencontrés lors de sa réunion annuelle (Niforou, 2014 : 375). La participation des acteurs syndicaux, ainsi que la stabilité dans le temps des différents acteurs impliqués dans le monitoring de l'ACI (directeur RH, leader CC. OO.) ont, selon Bourque et al. (2018 : 18), permis à l'ASI de rehausser son effectivité procédurale. Il est toutefois rapporté qu'une «*accumulation of unresolved complaints regarding the respect of union rights led to a crisis within the IUA, which lasted nearly four years*», ce qui tempère son efficacité (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 11).

D'autre part, l'ACI prévoit explicitement qu'un «*group will be appointed that comprises three members from Telefonica and three members from UNI to examine and report to the President of Telefonica and the General Secretary of UNI*» (Telefonica et UNI, 2001: 3). Toutefois, dans le cadre de son étude sur l'ACI de Telefonica, Nifourou (2014 : 375) souligne que ces rencontres n'ont eu lieu que de façon ad hoc et informelle, principalement lors de la survenance d'un conflit. Les méthodes employées pour le monitoring ne sont pas non plus clairement circonscrites. Celles-ci peuvent être intégrées dans le cadre des évaluations faites par le *Business Principle Office* ou alors les résultats sont communiqués à la haute direction de manière encore une fois informelle ou ad hoc (Niforou, 2014 : 376).

Une autre embûche dans l'effectivité de l'ACI de Telefonica est le fait de prévoir uniquement le respect de la législation nationale. De ce fait, certaines situations surviennent où les droits contenus dans les engagements de l'ACI sont brimés, mais puisque l'accord en cause respecte la législation nationale, la direction de l'entreprise

refuse d'intervenir. C'est entre autres le cas au Mexique, où une filiale de l'entreprise, Atento Mexico, a refusé de reconnaître et de négocier une convention collective avec un syndicat dûment élu par ses employés, sous prétexte que ces derniers étaient déjà couverts par la convention collective du syndicat sectoriel (Niforou, 2012 : 364). Puisque les actions d'Atento étaient conformes à la législation mexicaine en matière de relations industrielles, Telefonica a refusé d'intervenir (Niforou, 2012 : 364). Ce cas, s'ajoutant à de multiples autres plaintes non résolues en provenance de l'Amérique latine, contribue à questionner l'effectivité de l'ACI (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 19). En effet, Niforou (2012) a observé que «*Telefonica's management was not willing to impose the respect for the union rights, clearly spelled out in the IFA, on the leaders of its subsidiaries in South America*» (Bourque, Hennebert, Lévesque et Murray, 2018 : 19).

10.5. Synthèse

De nombreux constats se dégagent du cas Telefonica. D'une part, celui-ci démontre à quel point l'implication des acteurs locaux est importante et permet d'avoir une influence sur l'effectivité de l'ACI. Par acteurs locaux, nous entendons ici autant les syndicats locaux que la gestion locale. Dans le cas de Telefonica, l'implication des acteurs syndicaux au sein de l'alliance UNI-Telefonica a permis de renforcer l'effectivité de l'ACI, grâce à des rencontres annuelles permettant de gérer les plaintes et d'effectuer le monitoring. Par contre, la transgression répétée des engagements contenus dans l'ACI par des équipes de gestion locale d'Amérique latine a été la source de nombreuses tensions au sein de l'ASI et a ainsi nui à l'effectivité de l'ACI. En n'étant pas arrimés, ces deux acteurs locaux ont en quelque sorte annulé leurs efforts respectifs. Les résultats quant à la mise en œuvre et l'effectivité démontrent aussi que celles-ci dépendent des énergies qu'est prêt à y consacrer le siège social de la multinationale. Dans le cas présent, la haute direction de Telefonica a pris la décision d'appliquer un traitement différencié en fonction de la provenance des plaintes et de la géolocalisation de ses filiales, ce qui a nui à l'effectivité globale de son ACI.

D'autre part, les données recueillies quant à ces accords démontrent les limites relatives à la législation nationale auxquelles l'ACI se trouve confronté, d'autant plus lorsque

celui-ci prévoit de limiter l'effectivité de ses engagements au respect de cette législation. En effet, les législations nationales ne sont pas toutes favorables aux travailleurs particulièrement en ce qui a trait à la liberté d'association. Conséquemment, ce cas renforce les impacts que peut avoir le libellé de l'ACI sur les employés, plus particulièrement quant à l'égalité de leurs conditions de travail et au respect de leurs droits fondamentaux. Qui plus est, les conventions de l'OIT n'ayant pas été ratifiées par tous les pays, il est parfois difficile d'utiliser leur contenu afin de pénaliser une filiale déviante. En somme, le cas Telefonica démontre que l'effectivité d'un ACI repose sur des causes multifactorielles et qu'elle peut dépendre tout autant du contenu normatif de l'ACI que des dimensions sociales au sien desquelles il doit s'insérer.

11. Inditex

11.1. Contexte

Inditex œuvre dans le secteur de l'habillement et du textile et est l'un des plus grands distributeurs de vêtements dans le monde⁷⁵. Son siège social actuel se trouve à Arteixo en Espagne. L'entreprise est fondée en 1963, dans la ville d'A Coruna en Espagne, alors que le couple formé d'Amancio Ortega et Rosalia Mera ouvre sa première usine de fabrication de vêtements. À cette époque, elle porte le nom de *Concciones GOA* et se spécialise dans la fabrication de vêtements pour femmes. Ce n'est qu'en 1985 qu'elle changera son nom pour Inditex. 1975 marque l'ouverture du premier magasin Zara à A Coruna. En 1983, des boutiques Zara ouvrent leurs portes dans les principales villes d'Espagne. L'internationalisation de Zara s'amorce en 1988 avec l'ouverture d'une succursale à Porto, au Portugal, suivie par l'inauguration d'un premier magasin en Amérique, à New York. En 1991, les marques Pull&Bear et Massimo Dutti se joignent au groupe. Inditex devient public en 2001, en se listant au Madrid Stock Exchange. Aujourd'hui, le groupe opère sous huit marques (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Uterqüe). Il est présent dans 96 pays via ses 7 490 magasins. De plus, il œuvre au sein de 202

⁷⁵ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise ont été trouvées sur leur site Web corporatif www.inditex.com.

marchés en ligne. Il emploie directement 174 386 salariés et est lié contractuellement à 1 866 fournisseurs opérant un total de 7 235 usines.

L'entreprise est considérée comme partiellement intégrée verticalement, puisqu'elle gère entièrement le design, la distribution et la vente de ses produits, en plus de s'occuper d'une portion de leur production (Lee, 2016 : 431). En effet, Inditex possède une partie des usines destinées à sa production et sous-traite ce que ses usines ne sont pas en mesure de produire (Lee, 2016 : 433). Le groupe privilégie l'approvisionnement de proximité – 50% de sa production, surtout celle dite à *high fashion content*⁷⁶, provient d'Espagne, du Portugal ou du Maroc (Lee, 2016 : 431). Tous les produits d'Inditex sont entreposés en Espagne au bureau central de chacune de ses différentes marques qui sont chacune responsable de l'approvisionnement de leurs magasins.

11.1.1. Le secteur de l'habillement et du textile

Voir section 1.1.1.

11.1.2. Positionnement d'Inditex face à la RSE

Les implications RSE d'Inditex se développent de façon soutenue depuis l'intégration des principes de développement durable à ses politiques de gestion des ressources humaines en 2002 (Mejias, Garrido et Pardo, 2015 : 65). En effet, c'est à partir de ce moment qu'a été mis de l'avant le dialogue social et la participation active des employés comme fondement de la communication au sein du groupe (Mejias, Garrido et Pardo, 2015 : 65). Mejias, Garrido et Pardo (2015 : 69) notent par ailleurs que la force de la sphère RSE d'Inditex provient de son arrimage avec les valeurs organisationnelles du groupe, ainsi que de la cohérence entre les nouvelles politiques et celles les ayant précédées. En somme, les stratégies de développement durable du groupe sont fortement imbriquées dans sa stratégie globale, ce qui les rend plus solides (Mejias, Garrido et Pardo (2015 : 69). L'expert en leadership entrepreneurial Olivier Basso soutient que le groupe Inditex ne se contente pas de remplir les conditions légales de la RSE : il souhaite les dépasser (Melchior TV, 2017). Dans son analyse du cas Inditex, le professeur Doug Miller (Miller, 2011 : 191) stipule qu'Inditex en serait au

⁷⁶ Terme employé pour désigner les articles de mode qui sont uniques, exclusif, ou encore qui établissent des tendances.

stade le plus élevé des modèles d'entreprises citoyennes, soit le stade transformationnel. Ainsi, les ACI conclus par Inditex dont il sera question font partie plus largement de la stratégie de gestion durable des ressources humaines de l'entreprise et s'insèrent dans le cadre de l'orientation stratégique mise en place depuis 2002 (Mejias, Garrido et Pardo, 2015 : 68).

Inditex encourage les initiatives individuelles en termes d'innovation sociale en provenance de tout membre du groupe (Melchior TV, 2017 ; Le Figaro, 2017). À titre d'exemple, le «projet jeunes» découle d'une proposition faite par le DG France de Zara ayant reçu l'appui du PDG d'Inditex. Celui-ci vise la réintégration de jeunes de moins de 25 ans en difficulté sur le marché du travail. Depuis sa mise en place, ce programme a permis de réintégrer trois cents jeunes sur le marché du travail, dont la plupart sont des réfugiés politiques (Le Figaro, 2017). Inditex est de plus membre du Comité de l'Accord Bangladesh, du *Ethical Trading Initiative* et du *Managed Funds Association Forum*⁷⁷ (Miller, 2011 : 191). En 2016, l'entreprise a été nommée comme leader au DJSI, en plus d'être dans le top du *Greenpeace Detox Catwalk* pour la diminution de ses émissions chimiques dans le cadre de sa production.

Le Groupe Inditex a des bureaux RSE implantés partout dans le monde (Werner, Becker, Liu et Aridov, 2014 : 125). Sa *social sustainability division*⁷⁸ est formée de 3000 professionnels tant à l'interne qu'en provenance de firmes externes. Elle conduit trois types d'audits (précontractuels, spéciaux et sociaux) visant à assurer le respect de son code de conduite des fournisseurs et sous-traitants. Les audits précontractuels sont préalables à l'établissement d'un partenariat d'affaires, alors que les audits spéciaux concernent des enjeux spécifiques. Les audits sociaux, pour leur part, sont tenus de façon régulière et sans préavis. C'est dans le cadre de ces derniers que les partenaires d'affaires se voient attribuer un score de conformité. En cas de score faible, un plan d'amélioration est mis en place et une date maximale pour l'atteinte des objectifs est fixée. En cas de non-respect de l'échéancier, la relation d'affaires est terminée.

⁷⁷ Organisation militant pour la mise en place de pratiques et politiques industrielles efficiente, transparentes et équitables (<https://www.managedfunds.org/about-mfa/>).

⁷⁸ Tous les éléments de ce paragraphe proviennent du site Web corporatif de l'entreprise.

11.2. Signature de l'ACI

Le premier ACI conclu entre la FITTHC⁷⁹ et la direction d'Inditex a été signé le 7 octobre 2007. Les négociations s'y rattachant ont pris racine dans les circonstances entourant l'effondrement d'une usine de fabrication⁸⁰ à Savar au Bangladesh (Miller, 2011 : 179). Des suites de cette tragédie, FITTHC et Inditex ont d'abord proposé de mettre en place un fonds d'indemnisation pour les familles et les victimes (Miller, 2011 : 180). Cette initiative, bien que semée d'embûches, a permis d'indemniser toutes les personnes impliquées, en plus d'amener le gouvernement et les employeurs à réévaluer la législation relative à la compensation (Miller, 2011 : 182). Elle a aussi permis de construire et solidifier la relation entre FITTHC et Inditex, puisque de nombreuses rencontres entre les deux parties ont dû avoir lieu (Miller, 2011 : 182 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 707). En somme, l'ACI de 2007, premier dans le secteur de l'habillement et du textile, constitue une réponse conjointe de FITTHC et Inditex, face aux problèmes notamment liés à la santé et sécurité des travailleurs (Miller, 2011 : 193).

L'ACI de 2007 est fondé sur des principes contenus dans le code de conduite pour les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise. Il permet entre autres d'appliquer les conventions de l'OIT à travers la chaîne de valeur et de couvrir des travailleurs n'étant pas directement représentés par FITTHC (Miller, 2011 : 184). Lors de son renouvellement en 2014, l'accord maintient son application à «*[a]ll workers whether they be directly employed by Inditex or by its external manufacturers or suppliers [...] including in workplaces not represented by IndustriALL [...]*» (Inditex et IndustriALL, 2014 : 3). Il ne s'applique toutefois pas aux employés du siège social de l'entreprise ou encore à ceux œuvrant dans le secteur de la vente, puisque ceux-ci sont couverts par un ACI négocié entre Inditex et UNI en 2009 (Miller, 2011 : 184). L'objectif central de l'ACI Inditex – IndustriALL est d' «*[e]nsur[e] Human Rights within the labor and social environment, by promoting decent work through Inditex's Supply Chain*» (Inditex et IndustriALL, 2014 : 2). Son contenu réfère aux conventions 29, 87, 98, 100,

⁷⁹ Maintenant IndustriALL Global Union.

⁸⁰ Effondrement d'un édifice de neuf étages appartenant à Spectra Sweaters Ltd., sous-traitant d'Inditex, le 14 avril 2005. L'effondrement a fait plus de soixante morts et une centaine de blessés (Papadakis, 2011 : 179).

105, 111, 135, 138, 155, 159 et 182 de l'OIT, en plus de faire mention de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Convention relative aux droits de l'enfant et des Principes directeurs pour les multinationales de l'OECD (Inditex et IndustriALL, 2014 : 3). Une grande emphase est mise sur le respect du droit d'association puisqu'ils «[...] [p]rovide workers with the mechanisms to monitor and enforce their rights at work» (Inditex et IndustriALL, 2014 : 3). L'accord est signé pour une durée de un an avec extension automatique. Les parties peuvent déposer une demande de modification de son contenu trois mois avant sa date d'expiration (Inditex et IndustriALL, 2014 : 4). L'accord ne contient pas de précisions quant à la possibilité de mettre un terme à une relation commerciale en cas de transgression.

11.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont ses signataires, soient Inditex et FITTHC (éventuellement remplacé par IndustriALL). Tous les rôles sont joués de façon conjointe. Ceux-ci incluent la distribution du contenu de l'ACI à l'ensemble de la chaîne de valeur, la résolution des conflits, le développement et la diffusion d'un programme de formation et de soutien, ainsi que les rencontres annuelles concernant l'évaluation de son contenu (Miller, 2011 : 188, Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 707; Inditex et IndustriALL, 2014 : 4). Un comité formé de trois représentants d'Inditex et trois représentants d'IndustriALL a d'ailleurs été créé en vue d'assurer la révision annuelle de l'accord (Inditex et IndustriALL, 2014 : 4). Le système d'audits d'Inditex a aussi été revu par les parties afin d'y inclure une perspective syndicale et les deux parties s'assurent de mettre conjointement en place un plan d'intervention spécifique dans les cas où un audit relève l'état de non-conformité d'un partenaire (Miller, 2011 : 185 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708). Cette idée de collaboration était aussi une caractéristique de l'ACI de 2007, puisque celui-ci se fondait sur l'idée que les parties travailleraient ensemble en vue de parvenir à établir un système de relations industrielles mature, caractérisé par un dialogue social de qualité (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 706).

11.4. Mise en œuvre et effectivité

L'ACI édicte explicitement que «*Inditex undertakes to work with its suppliers and IndustriALL Global Union with its trade union affiliates to make all possible efforts to ensure the successful implementation of the Agreement throughout the Inditex 'supply chain'*» (Inditex et IndustriALL, 2014 : 4). Suivant les études publiées à ce sujet, les effets de mise en œuvre et d'effectivité discutés ici concernent exclusivement l'ACI de 2007. D'abord, l'implantation de l'ACI a rencontré certaines embûches, principalement en Inde et en Chine où il s'est avéré difficile pour Inditex, de localiser précisément ses sous-traitants et donc de partager leur identité avec FITTHC (Miller, 2011 : 186 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708). Ensuite, la législation relative aux activités syndicales étant différente d'un pays à l'autre, il a parfois été ardu, voire même impossible, de mettre en place une présence syndicale (Miller, 2011 : 186). C'est notamment le cas en Chine, où l'existence de syndicats indépendants est prohibée par la loi (Miller, 2011 : 186).

En combinant l'ACI aux autres mécanismes de mise en œuvre de l'entreprise, Inditex a «*[...] carried out or commissioned about 330 social audits in seven years. The content of the audit scorecards was made available via the annual report. This report indicated that of 1 424 suppliers, 616 were not renewed*» (Fairbrother, Hennebert et Lévesque, 2012 : 708). Ce passage indique que malgré l'absence de mention concernant une éventuelle terminaison de relation contractuelle en cas de transgression aux engagements prévus à l'ACI, l'entreprise n'hésite pas à y avoir recours. Le travail conjoint entre Inditex et FITTHC a d'ailleurs permis de resserrer la surveillance afin d'enrayer la corruption des audits (Miller, 2011 : 185).

Malgré les embûches relevées ci-haut, il est possible de souligner un certain nombre de réussites découlant de l'ACI. Les plus notables concernent le réembauchage de plus de 2000 travailleurs mis à pied pour leurs activités syndicales au Cambodge, au Bangladesh, au Pérou et en Turquie (Miller, 2011 : 187 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708). En plus d'être réemployés, ces travailleurs ont pu obtenir le paiement des heures pendant lequel ils avaient été congédiés (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708). Une autre victoire importante concerne une usine à River

Rich au Cambodge. Dans ce cas, une intervention conjointe d'Inditex et de FITTHC a permis la résolution d'un conflit concernant la reconnaissance de la légitimité du CCAWDU⁸¹, permettant à ce syndicat d'accroître son nombre d'adhérents (Miller, 2011 : 188, Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708). De plus, ces interventions ont permis de mettre fin, dans cette usine, aux contrats à durée déterminée (Miller, 2011 : 192 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 708).

11.5. Synthèse

Dans le cas présent, l'une des principales variables expliquant les retombées positives liées à l'ACI concerne la relation entretenue entre Inditex et FITTHC, puis Inditex et IndustriALL. L'historique RSE d'Inditex, son ouverture face au dialogue social, ainsi que l'importance préalablement accordée au respect des droits des travailleurs via son code de conduite des fournisseurs et des sous-traitants ont certainement aussi un rôle à jouer dans le succès de la relation entre le siège social d'Inditex et la FSI. De plus, ayant été entamée lors de négociations visant à solutionner les problématiques découlant de l'effondrement survenu à Savar, cette relation possédait déjà un degré de maturité intéressant au moment de la conclusion de l'ACI. Conséquemment, les parties se sont montrées davantage aptes à assurer une gestion conjointe efficace de la mise en œuvre et du monitoring de l'ACI. Bien que les études soulignent que des améliorations restent à faire afin de maximiser le potentiel de l'ACI, des avancées significatives, telles que celles survenues au Cambodge, ont pu être relevées. Finalement, et ce bien qu'il ne le soit pas explicité dans le contenu de l'ACI, Inditex n'hésite pas à terminer une relation contractuelle lorsque le fournisseur ou sous-traitant ne parvient pas à remédier aux problèmes soulevés dans le cadre des audits. Ceci peut nous amener à conclure que les engagements d'une entreprise peuvent outrepasser le contenu normatif d'un ACI et parfois contribuer à le rendre davantage effectif.

Dans les différentes études sur le cas Inditex, les auteurs soulèvent un point important en ce qui a trait à la composition de la chaîne de valeur. En effet, ils soulignent les difficultés éprouvées par Inditex dans la localisation exacte de ses sous-traitants,

⁸¹ Coalition of Cambodian Apparel Workers Democratic Union.

principalement en Inde et en Chine. Cette réalité est d'autant plus caractéristique de l'industrie de l'habillement et du textile et illustre bien la complexité d'une chaîne de valeur lorsqu'elle est composée d'une multitude de petits acteurs. Ce point pourrait d'ailleurs être l'un des principaux défis auquel fait face l'effectivité des ACI - la dispersion des acteurs complexifie la dissémination de leur contenu et le monitoring visant à en assurer le respect.

12. Chiquita

12.1. Contexte

Chiquita est un producteur et distributeur spécialisé principalement dans l'industrie bananière⁸². Cette entreprise, d'origine américaine, possède actuellement deux sièges sociaux – l'un d'eux est situé à Fort Lauderdale en Floride et l'autre à Etoy, en Suisse. Son histoire débute en 1899 lors de la fondation du United Fruit Company, résultat d'une fusion entre le Boston Fruit Company et les activités ferroviaires de l'homme d'affaires américain Minor C. Keith. L'introduction du nom Chiquita a lieu en 1944 et en 1947, la marque est officiellement déposée aux États-Unis. En 1966, les produits de Chiquita entrent en sol européen. En 1990, l'entreprise adopte le nom Chiquita Brands International inc., nom sous lequel elle est toujours connue aujourd'hui. En 2014, Chiquita fait l'acquisition de la compagnie irlandaise Fyffes afin de devenir la plus grande multinationale de l'industrie. Toutefois, en 2017, Fyffes a été vendue à la compagnie japonaise Sumitomo. En 2015, Chiquita est achetée par le Groupe Safra (Brésil), devenant une de ses filiales. L'entreprise compte à ce jour environ 40 000 employés (fournisseurs et sous-traitants confondus) dont la plupart sont situés en Amérique latine. Elle est, elle sous-traite la majorité de sa production.

L'entreprise a été impliquée dans de nombreux scandales économiques, sociaux et environnementaux. Elle a notamment été impliquée dans des activités de corruption au Honduras, en 1975, en octroyant 1.2 M\$ au ministère des Finances afin de faire diminuer les taxes relatives à l'exportation (The Associated Press, 1975). À cette même période, des cachets avaient aussi été offerts à des membres des gouvernements du

⁸² Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise ont été prises sur son site Web corporatif <https://www.chiquita.com/>.

Costa Rica, du Panama, de l'Italie et de l'Allemagne de l'Ouest (The Associated Press, 1975). Fortement touchée par la mise en place du régime de quotas en UE, l'entreprise déclare faillite en 2001 (Riisgaard, 2003 : 9 ; Schömann et Sobczak, 2008 : 1). De plus, des accusations criminelles fondées sur les lois antiterroristes ont été portées contre elle en 2007 par le gouvernement américain (Maurer, 2009 : 598). Plus précisément, l'entreprise était accusée d'avoir procuré un soutien financier et d'armements à plusieurs guérillas ou organisations paramilitaires en Colombie, dont l'AUC⁸³, répertorié au FTO⁸⁴ depuis 2001 (Maurer, 2009 : 597). Chiquita avait alors plaidé coupable et versé une amende de 25M\$ (Maurer, 2009 : 598). Des procédures judiciaires sont toujours en cours, en ce qui concerne des montants d'indemnité réclamés par les familles de quatre Américains assassinés par des membres de la FARC⁸⁵ (Frankel, 2018).

12.1.1. L'industrie de la banane

La banane constitue la quatrième plus grande culture alimentaire dans le monde suivant, dans leur ordre respectif, le riz, le blé et le maïs. Compte tenu de la nature complexe et périssable du produit, cette industrie exige une chaîne de valeur hautement structurée et intégrée. La majeure partie des procédés employés sont manuels et se déroulent sur des plantations formées de deux ou trois fermes (Robinson, 2011 : 168). Cette culture est depuis de nombreuses années la principale source de subsistance pour de nombreuses communautés dans les pays en voie de développement (Fairtrade foundation, 2019). Traditionnellement, cette industrie était soumise à un modèle *buyer-driven*, où les entreprises dominantes (Dole Food Cie, Chiquita, Fresh Del Monte) instaurent les règles du jeu (Riisgaard et Hammer, 2009 : 176 ; Robinson, 2011 : 168). Toutefois, l'introduction du système de quotas de l'UE en 1997, limitant l'entrée en sol européen de bananes en provenance d'Amérique latine, d'Afrique, du Pacifique et des Caraïbes a engendré des surplus de production et une chute des prix, ce qui a forcé les entreprises dominantes à modifier leurs stratégies et à restructurer leurs opérations (Riisgaard, 2004 : 9).

⁸³ United Self-Defense Force of Colombia groupe paramilitaire et cartel d'extrême droite particulièrement actif entre 1997 et 2006.

⁸⁴ Foreign Terrorist Organisations list (USA).

⁸⁵ Revolutionary Armed Forces of Colombia – People's Army.

Les dernières années ont été témoin de la montée en puissance des commerces de détail. Ces derniers déterminent dorénavant en grande partie les conditions de production et de distribution, en plus de contribuer à accroître la compétition entre les producteurs (Riisgaard et Hammer, 2009 : 176). D'autre part, ce sont maintenant eux qui conservent la majorité des profits liés à la vente des produits. L'arrivée de cette nouvelle catégorie de joueurs amène les multinationales à repenser leur stratégie d'affaires et à se centrer davantage sur les activités de marketing et de distribution, plutôt que sur la production (Riisgaard et Hammer, 2009 : 176). Conséquemment, les activités de production sont de plus en plus sous-traitées. En contrepartie, les entreprises privilégient l'établissement de contrats longue durée avec leurs sous-traitants, de façon à avoir un meilleur contrôle sur la production (Riisgaard et Hammer, 2009 : 178).

Ces changements dans le modèle de la chaîne de valeur ont donné lieu à une compétition au niveau de la législation des pays d'Amérique latine. Afin d'attirer les contrats de production, ceux-ci diminuent leurs standards d'emplois, assurant une plus grande flexibilité aux multinationales. De cette déréglementation découle notamment une dégradation dans les conditions de travail, une spirale des bas salaires, un allongement des heures de travail, des actions antisyndicales et des enjeux au niveau de la santé et sécurité (Schömann et Sobczak, 2008 : 3 ; Riisgaard et Hammer, 2009 : 178 ; Fairtrade Foundation : 2019). Toutefois, de nombreux efforts de syndicalisation, impliquant notamment le COLSIBA⁸⁶, ont permis un rehaussement des conditions d'emploi (Riisgaard et Hammer, 2009 : 178). L'implication d'organismes tels que le Fairtrade Foundation, ou encore le Rainforest Alliance on the Better Banana Project⁸⁷ représente un autre moyen d'améliorer les impacts sociaux et environnementaux dans l'industrie de la banane.

12.1.2. Positionnement de Chiquita face à la RSE

Des suites des différents faux pas lui ayant été reprochés, Chiquita a travaillé activement à redorer son image organisationnelle en développant des politiques RSE

⁸⁶ Coordinating Body of Latin America Banana and Agro-Industrial Unions, fondé en 1993, suite aux quotas sur la banane imposés par l'UE. Présent au Pérou, en Équateur, en Colombie, au Panama, au Costa Rica, au Nicaragua, au Guatemala et au Salvador.

⁸⁷ Alliances d'organisation ayant pour but de développer des pratiques d'entreprises durables, principalement dans les domaines forestiers et de l'agriculture.

ambitieuses. Elle met d'abord en place une collaboration avec l'ONG Rainforest Alliance en 1991. Ce dernier remet d'ailleurs, en 1994, ses premières certifications aux fermes de Chiquita. En 2000, l'entreprise actualise son code de conduite afin d'assurer le respect des principes du SA8000. En 2002, Chiquita rejoint l'ETI et est listé dans le top vingt des *green stocks* par le Progressive Investors. En 2003, elle reçoit le *Corporate Conscience Award* décerné par le *Social Accountability International*. Depuis 2004, toutes ses fermes en Amérique latine détiennent la certification SA8000. De plus, le salaire versé aux employés de ses fermes est en moyenne 16% supérieur au *living wage* calculé par SA8000 et 50% en deçà du salaire minimum exigé par la législation des pays. Chiquita s'assure d'offrir plusieurs formations annuellement à ses employés, principalement en ce qui a trait à la santé et sécurité, afin d'être conforme aux exigences des standards SA8000.

L'entreprise a de plus mis en place un *home ownership program* dont l'objectif est de soutenir ses employés dans l'acquisition d'une propriété. Elle finance aussi la construction d'écoles qui sont par la suite remises aux gouvernements locaux. Depuis 2011, elle supporte le *UITA/COLSIBA/ Chiquita Women's Committee*, dont l'objectif est de promouvoir l'intégration et l'autonomisation des femmes dans ses milieux de travail. Toutefois, malgré ces actions, une étude de Prieto-Carron (2006) auprès d'employés des sous-traitants de Chiquita au Nicaragua souligne que des violations aux droits du travail au sein de la chaîne de valeur demeurent. Les principales brèches rapportées concernant une faible rémunération, des contrats à durée déterminée, de longues heures de travail et des conséquences de l'utilisation des produits chimiques sur la santé (Prieto-Carron, 2006 : 87). De plus, les travailleurs rapportent des actions antisyndicales liées au fait que la culture locale présente la syndicalisation comme un acte de révolte (Prieto-Carron, 2006 : 89).

12.2. Signature de l'ACI

Les négociations entourant la conclusion de l'ACI entre l'UITA, COLSIBA et Chiquita sont les suites de campagnes destinées à ternir l'image corporative de l'entreprise (Riisgaard, 2004 : 1 ; Riisgaard, 2005 : 717 ; Robinson, 2011 : 170 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 700). En effet, de nombreux acteurs de

l'industrie bananière (ONG, syndicats, producteurs, etc.) se sont rassemblés afin de créer un forum, l'International Banana Conference (IBC), dont la première rencontre officielle a été tenue à Bruxelles en 1998 (Robinson, 2011 : 170). Ce forum avait comme objectif la mise en place d'initiatives visant la promotion des droits des travailleurs et la dénonciation de violations commises par les multinationales de l'industrie (Robinson, 2011 : 170 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701). Dans cette même période, le syndicat national COLSIBA a cherché à obtenir l'appui de différents groupes au sein des marchés de consommation en Europe et aux États-Unis, afin de dénoncer les violations commises par Chiquita (Riisgaard, 2004 : 11). Au cœur de ces campagnes, l'entreprise a été notamment accusée de corruption politique et d'empoisonnement de travailleurs via l'utilisation de produits chimiques (Riisgaard, 2004 : 11). Les rencontres tenues en 2001 entre Chiquita, l'UITA et COLSIBA ont mené à l'adoption, le 14 juin 2001, du premier ACI conclu par une entreprise multinationale à l'extérieur de l'Europe (Riisgaard, 2004 : 12 ; Schömann et Sobczak, 2008 : 1 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 700). Selon Chiquita, l'objectif de cet ACI ne consistait pas uniquement à redorer son image corporative, mais visait aussi la réduction de ses coûts de production en diminuant les conflits liés aux relations de travail (Riisgaard, 2004 : 9 ; Robinson, 2011 : 171).

L'ACI vise essentiellement les plantations détenues directement par Chiquita. En ce qui a trait aux fournisseurs, son contenu est relativement vague. Il y est mentionné que Chiquita « [...] *will require its suppliers, contract growers and joint venture partners to provide reasonable evidence that they respect national legislation and the Minimum Labor Standards outlined in Part I of this agreement* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 5). Ce que constitue une « évidence raisonnable » n'est toutefois pas précisé. De plus, il y est noté que l'implantation effective de l'ACI auprès des fournisseurs doit tenir compte de plusieurs facteurs dont « [...] *Chiquita's relative degree of influence over its suppliers* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 5). À certains égards, cette précision peut être perçue comme une façon pour Chiquita de se déresponsabiliser face à la présence de comportements déviants dans sa chaîne de sous-traitants.

Le contenu de l'ACI se réfère aux Conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138 et 182 de l'OIT, qui sont les mêmes que celles privilégiées par le SA8000 (Robinson, 2011 : 171). L'ACI souligne de plus l'importance accordée aux relations industrielles, au respect de la libre association des travailleurs et à la facilitation de l'entretien des relations entre les représentants syndicaux et les travailleurs : « *[Chiquita] will ensure that [...] such representatives have access to employees in the workplace* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 3). L'entreprise s'engage aussi à partager les informations corporatives avec les représentants syndicaux afin de faciliter leur préparation à la négociation (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 3). L'accord ne contient aucune précision quant à la terminaison d'une relation d'affaires avec un fournisseur qui ne parviendrait pas à remplir ses obligations minimales comme prévues à la Partie II de l'ACI.

12.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont ses signataires, soient Chiquita, UITA et COLSIBA. Les trois parties sont responsables de publiciser le contenu de l'ACI « *[...] in all the companys' banana operations in Latin America* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 3). Elles s'engagent aussi à collaborer afin d'améliorer les aspects de santé et sécurité à travers toutes les opérations de Chiquita (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 3). De plus, elles doivent veiller à entretenir des relations collaboratives, en communiquant de façon ouverte et en tenant compte des intérêts de chacune des parties (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 7). L'ACI contient aussi une portion précisant que les signataires éviteront « *actions [...] such as public international campaigns or anti-union retaliatory tactics, until such time as one or the other party declares there has been a failure to agree* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 7).

Comme brièvement mentionné ci-dessus, Chiquita s'engage à s'assurer que les représentants syndicaux ne soient victimes d'aucune discrimination et qu'ils aient la possibilité de rencontrer les employés sur les lieux de travail (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 3). Similairement, l'ACI prévoit que la multinationale devra veiller à ce qu'aucun employé ne soit discriminé pour ses activités syndicales (Chiquita, UITA

et COLSIBA, 2001 : 3). En cas de changements pouvant affecter le « *volume of employment, working conditions or the type of contracts of work, such as changes or transfers in production or the closure of all or part of a facility* », Chiquita s'engage à consulter le syndicat local, à notifier COLSIBA et l'UITA et à « *seriously consider any alternative proposal* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 4).

Un *Review Committee* est aussi prévu à l'ACI. Son rôle est de mettre en place des rencontres « *periodically to oversee the application of this agreement and to discuss other areas of mutual concerns* » (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 6). Ce comité est formé d'au maximum huit représentants, soient quatre de l'entreprise et quatre des groupes syndicaux (UITA et COLSIBA) (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701). Ces rencontres sont prévues au minimum deux fois par année. Au niveau de son champs d'interventions, il est prévu que le comité investisse ses énergies dans la résolution d'allégations relatives à des violations graves ou systématiques des droits prévus dans l'ACI (Chiquita, UITA et COLSIBA, 2001 : 6). La résolution des problématiques via la négociation collective au niveau local est à privilégier pour tout autre enjeu (Schömann et Sobczak, 2008 : 4).

12.4. Mise en œuvre et effectivité

Tout d'abord, le partage du contenu de l'ACI auprès des employés de Chiquita s'est fait de façon inégale. Il a principalement été effectué via le site Web de l'UITA, ou encore grâce à des *workshops* financés par *US/LEAP*⁸⁸ dans les pays membres de COLSIBA (à l'exception du Guatemala) (Riisgaard, 2005 : 723 ; Schömann et Sobczak, 2008 : 6). Les recherches conduites au sujet de l'ACI démontrent d'ailleurs que son contenu a été presque exclusivement distribué auprès des employés syndiqués (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701). Les implications de Chiquita se sont limitées aux plantations qu'elle détenait directement, via des affichages dans les salles d'employés (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701). Conséquemment, il a été difficile pour des salariés non syndiqués ou à l'emploi d'un fournisseur d'utiliser l'ACI pour faire valoir leurs droits (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 701).

⁸⁸ U.S. Labor Education in the Americas Project

Les retombées liées à l'application de l'ACI sont aussi présentées par la recherche comme étant irrégulières entre les pays et entre les sites de production (Riisgaard, 2005 : 725 ; Robinson, 2011 : 174 ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 702). Cela s'explique d'une part par les différences au niveau des facteurs locaux (Robinson, 2011 : 173). Au Costa Rica, par exemple, le système *solidarismo* présente un frein à l'arrivée des syndicats, puisque les salariés n'en veulent pas (Schömann et Sobczak, 2008 : 7 ; Robinson, 2011 : 175). D'autre part le « [...] *vagueness of the agreement in stipulating what Chiquita's obligations are in securing suppliers' respect for core workers' rights* » peut servir à expliquer les démonstrations faites à l'effet que les conditions de travail aient stagné chez les fournisseurs de Chiquita, alors que des améliorations significatives ont été rapportées au sein de ses plantations (Riisgaard, 2005 : 726 ; Robinson, 2011 : 173). De plus, COLSIBA hésite à faire pression auprès des fournisseurs pour assurer le respect des engagements. En effet, terminer une relation d'affaires pour cause de violation aux droits du travail risque d'entraîner des pertes d'emplois, surtout au Nicaragua où Chiquita est le principal acheteur de bananes (Riisgaard, 2005 : 726).

Les études soulignent toutefois que l'ACI aurait permis d'accroître le nombre de travailleurs syndiqués au sein de la compagnie, en plus d'y améliorer le dialogue social et les pratiques de relations industrielles (Schömann et Sobczak, 2008 : ; Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 702). L'ACI a de plus été utilisé pour appuyer les démarches de syndicalisation entamées par COSIBAH⁸⁹ à la plantation de Buenos Amigos au Honduras, débouchant sur la création d'un nouveau syndicat (Riisgaard, 2005 : 724). Ce nouveau syndicat représente une victoire substantielle, puisqu'il est le premier en de nombreuses années à être mis en place en Amérique centrale (Riisgaard, 2005 : 724). L'ACI aurait aussi été utilisé lors de la vente de la division colombienne de Chiquita, permettant d'assurer que les nouveaux propriétaires reconnaissent le syndicat en place et respectent la convention collective en vigueur (Schömann et Sobczak, 2008 : 7). Il apparaît que Chiquita a, dans la plupart des cas, honoré son engagement visant à encourager la mise en place de syndicats et à permettre aux

⁸⁹ Coordination of banana unions in Honduras.

représentants syndicaux de rencontrer les travailleurs (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 703).

Des cas de non-respect de l'ACI ont toutefois été rapportés. D'abord, certaines plantations ont été fermées au Guatemala, et ce, sans que des rencontres aient eu lieu avec le syndicat local en place, COLSIBA ou l'UITA (Hennebert, Fairbrother et Lévesque, 2012 : 703). Ceci est contraire aux engagements pris dans le cadre de l'ACI. De plus, la gestion par le siège social d'un cas de mise à pied de travailleurs à la suite de plaintes sur la santé et sécurité soulève des questionnements (Robinson, 2011 : 175). Ces travailleurs du Costa Rica avaient initialement porté plainte contre leur gestionnaire, puisque celui-ci les aurait assignés à un secteur de la plantation pendant qu'un aspergiment de nématicide⁹⁰ avait lieu (Robinson, 2011 : 175). Les travailleurs, accusés d'avoir fait preuve de négligence en continuant leur travail malgré des avertissements de danger, avaient été mis à pied (Robinson, 2011 : 175). Bien qu'ils aient finalement été remis en emploi, cet évènement a eu un effet de mauvaise presse pour l'entreprise (Robinson, 2011 : 176).

En ce qui a trait au *Review Committee*, les études relèvent que COLSIBA peine à utiliser cette instance de façon stratégique (Riisgaard, 2004 : 6 ; Riisgaard, 2005 : 727). En effet, dans son étude de cas, Riisgaard (2005 : 727) souligne qu'aucune préparation ne serait effectuée par COLSIBA en vue de ces rencontres et qu'aucune coordination entre COLSIBA et l'UITA n'aurait lieu. Finalement, les études de Riisgaard (2004 ; 2005) soulignent que la gestion des plaintes par le comité s'avérait plus ou moins efficace, puisque leur délai de traitement pouvait être de l'ordre de plusieurs mois.

12.5. Synthèse

Ce cas illustre bien les difficultés qui peuvent survenir lors de l'application d'un ACI au sein de la chaîne de valeur d'une multinationale. En effet, il peut être difficile pour la direction d'une multinationale d'obliger ses fournisseurs à respecter les engagements qu'elle a pris. D'une part, le fonctionnement local entre les pays varie largement. D'autre part, dans le cas Chiquita, les attentes à l'endroit des fournisseurs

⁹⁰ Produit chimique utilisé afin de lutter contre les parasites.

et sous-traitants n'étaient que vaguement stipulées dans l'ACI. Ce cas illustre donc l'importance de mettre en place des attentes claires face aux fournisseurs, en plus de prendre en compte des différences locales. Il démontre aussi que le niveau d'influence détenu par une multinationale face à ses fournisseurs dépend de l'importance de leur relation commerciale. Plus la multinationale représente un acheteur important pour un petit producteur, plus ce dernier répondra favorablement à ses demandes.

L'étude du présent cas démontre aussi que si l'introduction d'un *Review Committee* peut être innovatrice, le manque d'expérience de l'une des parties signataires (en l'occurrence COLSIBA) peut venir en limiter l'efficacité. L'inégalité au niveau de l'expérience dans les négociations, ou encore un manque de confiance entre les parties peut être un frein à l'effectivité dans l'application de l'ACI, ainsi qu'à la contribution d'un comité conjoint. De plus, ce cas souligne l'influence du contexte institutionnel local qui peut venir limiter la portée d'application de l'ACI. Néanmoins, il confirme qu'il est possible, dans une certaine mesure, de lier des retombées positives à ce type d'accord.

13. G4S

13.1. Contexte

G4S est une entreprise de l'industrie des services, spécialisée dans l'offre de services de sécurité⁹¹. Elle est l'un des plus grands employeurs internationaux dans le secteur privé. Son siège social actuel est établi à Londres. Internationalisée en 2006, la marque G4S provient de la fusion graduelle de trois entreprises. La première est l'entreprise danoise *Falck*, fondée en 1906 et spécialisée dans les services d'incendie et de sécurité. La deuxième est *Securitas AB*, fondée en 1934, en Suède, par la famille Philip-Soensen. Finalement, *Night Watch Services* renommée Securicor en 1951. Cette dernière fut la première des trois entreprises à entamer son internationalisation, via le lancement d'opérations en Asie et en Afrique. Les affaires de la famille Philip-Sorensen (*Securitas AB*), prennent en 1968 le nom de *Group 4* et débutent, en 1991, la gestion de la première prison privée au Royaume-Uni. En 1994, *Group 4* s'établit aux

⁹¹ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.g4s.com/>.

Émirats arabes unis, puis au Bangladesh, en 1998. Entre 2000 et 2005, *Group 4* et *Falck* fusionnent et deviennent le *Group 4 Falck*. En 2004, la portion sécurité de *Group 4 Falck* s'associe avec *Securicor* pour former *Group 4 Securicor* qui deviendra plus tard G4S. Depuis 2006, l'entreprise a vécu une croissance notable, via de nombreuses acquisitions et expansions. Selon McCallum (2013 : 6), l'entreprise a même bénéficié de la crise économique « *given public budgetary shortfalls, crime spikes and heightened threats of terrorism and political violence* ». Elle est actuellement détenue conjointement par des investisseurs financiers, des fonds de placement privé et une fondation (Fichter et McCallum, 2015 : 576).

G4S emploie directement près de 540 000 personnes à travers le monde, dont la majorité est des employés de première ligne. 33% de ses employés sont couverts par des négociations collectives. Pour sa part, la chaîne de valeur de l'entreprise comprend environ 40 000 fournisseurs à travers le monde. Ceux-ci fournissent à l'entreprise différents biens et services lui permettant d'assurer le fonctionnement optimal de ses opérations (i.e. uniformes, véhicules, équipements de sécurité, IT, etc.) G4S offre trois principaux types de services. D'abord, les services de sécurité via son large bassin de gardiens de sécurité pouvant être déployés dans une multitude de circonstances (centres d'achat, laboratoires, terrains armés, etc.), ou encore via ses services de TI (évaluation des risques et des incidents). Ceux-ci sont offerts dans 90 pays sur six continents et constituent 85% des revenus du Groupe. Elle offre aussi des services de sécurité des opérations financières (*cash solutions*), offerts aux personnes morales dans 44 pays. Ceux-ci comprennent les services de chambres fortes, d'établissements financiers, de transport, etc. Finalement, elle prend en charge des services de détention et de soins (prisons, centres de rétablissements, etc) au Royaume-Uni et en Australie. L'orientation stratégique de l'entreprise priorise l'excellence du service client, ainsi que le maintien d'une croissance stable assurant un retour aux investisseurs.

13.1.1. Secteur des services de sécurité privée

Le secteur des services de sécurité privée est en croissance constante depuis les années 1980 (De Waard, 1999 : 145). De nombreux facteurs peuvent être pris en compte afin d'expliquer ce phénomène. D'une part, une augmentation du niveau de

prospérité au sein de la population et, par le fait même, un accroissement des crimes liés à la propriété, ont amené les services de police à réévaluer leurs priorités et à drastiquement diminuer leur implication dans les tâches jugées hors de leur champ d'action (De Waard, 1999 : 145). D'autre part, la quête par les gouvernements de moyens moins onéreux permettant d'assurer la gestion des enjeux de sécurité et protection les a incités à se tourner vers les services de sécurité privés (De Waard, 1999 : 146). Les services de sécurité privée comprennent aujourd'hui des champs d'activité allant de la protection de propriétés privées à des déploiements en zones militarisées (De Waard, 1999 : 145 ; Siebels, 2014 : 77). Initialement, la présence de services de sécurité privée au sein d'un pays semblait être liée à son PIB (De Waard, 1999 : 154). Dorénavant, ceux-ci sont de plus en plus présents dans plusieurs pays peu importe leur situation économique respective (McCallum, 2013).

De nombreux articles au sujet de cette industrie ont souligné les zones grises la caractérisant. En effet, la régulation s'y rattachant est particulièrement inégale, principalement en ce qui a trait à la formation, au contrôle ou encore à l'équipement (De Waard, 1999 : 166). De ce fait, ce secteur est caractérisé par un haut niveau de précarité en emploi, un haut taux de turnover, de bas salaires et un niveau insuffisant de formation (McCallum, 2013 : 81). Au niveau des droits d'association, de nombreux débats ont cherché à déterminer la catégorie de travailleurs à laquelle les agents appartenaient et, conséquemment, au sein de quelle unité syndicale ceux-ci devaient être assimilés (McCallum, 2013 : 79).

Aux États-Unis, ce secteur d'activité a été marqué, à partir de la fin 2002, par le mouvement *Stand for Security*⁹². Ce dernier a pris pour cibles de nombreuses multinationales dont G4S. Considérant l'importance croissante du secteur, un *Code of Conduct for Private Security Services Providers (ICoC)*⁹³ a été conclu en novembre 2010 (Siebels, 2014 : 78). Celui-ci constitue une étape importante en vue d'éviter un nivellement vers le bas encore plus marqué en matière de standards de formation, de salaires et d'équipements (Siebels, 2014 : 78).

⁹² Mouvement visant à rehausser la qualité d'emploi des agents de sécurité aux États-Unis.

⁹³ Liste de standards minimaux concernant les droits humains destinée aux compagnies œuvrant dans le secteur des services de sécurité.

13.1.2. Positionnement de G4S face à la RSE

Outre le site Web corporatif de G4S, il existe peu de documents, articles ou recherches soutenant ses implications en matière de RSE. Certaines études s'étant penchées sur son ACI décrivent plutôt G4S comme étant reconnues pour les piètres conditions de travail de ses employés et son non-respect des droits d'association (Fichter et McCallum, 2015 : 577). Certains documents corporatifs indiquent toutefois que l'entreprise a mis en place un *Human Rights Policy* basé sur le *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*. L'entreprise a aussi élaboré une carte d'identification des pays où elle détient des opérations et opposant un risque élevé ou très élevé de violations des droits humains. De plus, des suites du *Slavery and Human Trafficking Statement*, G4S a mis en place des actions visant à minimiser les risques de travail forcé et de trafic humain, notamment au sein des pays employant un grand nombre de travailleurs migrants.

L'entreprise présente aussi, via son site Web, l'importance variable qu'elle accorde aux différents aspects relatifs aux conditions de travail. À titre d'exemple, les questions de santé et sécurité sont cotées prioritaires, alors que le salaire et les avantages sociaux sont de faible importance. L'entreprise souligne avoir réduit de 67% les décès par accidents de la route de ses salariés depuis 2013. Elle mentionne aussi avoir effectué, en 2018, 96 auto-évaluations liées au respect des droits de l'homme. Finalement, l'entreprise expose avoir mis en place, en 2016, un système de dénonciation *Speak Out*, permettant à toute partie prenante de formuler une plainte pour non-respect d'un enjeu éthique. Toutes les plaintes sont reçues et analysées par les équipes dédiées à l'éthique et la conformité.

13.2. Signature de l'ACI

L'ACI conclu entre G4S, UNI et GMB⁹⁴ est le résultat de plusieurs années de campagnes de la part de syndicats impliquant de nombreuses dénonciations médiatiques à l'encontre de l'entreprise. En 2003, suite au succès de la campagne de

⁹⁴ Syndicat du Royaume-Unis groupant 620 000 membres.

syndicalisation chez *Securitas*⁹⁵, le SEIU⁹⁶ décide de mettre en place une campagne de syndicalisation au sein de la filiale américaine de G4S qui portait alors le nom de *Wackenhut*⁹⁷ (McCallum, 2013 : 83). La multinationale oppose cependant une grande résistance au SEIU, notamment en faisant usage de tactiques antisyndicales (McCallum, 2013 : 84). Dans la même année, UNI lance une campagne contre G4S visant à ternir son image corporative afin de la forcer à s'ouvrir à des négociations (Fichter et McCallum, 2015 : 577). En avril 2005, des centaines de travailleurs indonésiens de G4S affiliés au *Securicor Indonesia Labour Union* déclenchent une grève de cinq mois⁹⁸ (McCallum, 2013 : 85). Cette grève sera supportée par le SEIU et UNI qui travailleront ensemble en vue d'élargir au plan international la campagne du SEIU (McCallum, 2013 : 86).

2005 marquera aussi l'entrée en jeu de GMB, syndicat britannique qui, jusqu'alors, entretenait une bonne relation avec G4S. Ce syndicat voit d'un mauvais œil l'attitude du SEIU qu'il considère comme une menace à la survie de sa relation avec G4S (McCallum, 2013 : 87). Le GMB considère de plus que le SEIU fait preuve d'une mauvaise appréciation des différences locales (McCallum, 2013 : 88). En 2006, l'UNI et le SEIU créent le *G4S Alliance* et modifient leur stratégie en accordant dorénavant une plus grande importance au soutien de la syndicalisation dans les pays d'Afrique et d'Asie (McCallum, 2013 : 89). Cette stratégie agira comme tournant majeur dans la campagne, puisque G4S visait au même moment un déploiement de ses activités dans ces régions (McCallum, 2013 : 89). À partir de ce moment, de nombreuses révélations font surface concernant les conditions de travail des salariés en Afrique (Mozambique, Malawi et Afrique du Sud), ainsi qu'en Inde (McCallum, 2013 : 91). Celles-ci soulignent notamment la précarité financière des travailleurs, l'obligation de travailler sept jours par semaine, ainsi que l'interdiction de prendre des pauses afin d'utiliser la salle de bain ou de boire de l'eau pendant les heures de travail (McCallum, 2013 : 91). De plus, en 2008, l'appel en médiation par l'OCDE d'une plainte déposée par l'UNI a

⁹⁵ Entreprise suédoise oeuvrant dans le secteur des services de sécurité privés.

⁹⁶ Service Employee International Union, syndicat basé aux États-Unis et regroupant 2 millions de membres. Organisation porteuse du mouvement *Stand for Security*.

⁹⁷ La filiale américaine de G4S a porté le nom de Wackenhut jusqu'en 2008, année où elle est devenue GSS Secure Solutions USA.

⁹⁸ En avril 2005, des centaines de travailleurs du groupe Securicor ont perdu leur statut de travailleur à temps plein, suite à la fusion survenue entre Securicor et Group 4 Falk.

eu un effet retentissant auprès des investisseurs (McCallum, 2013 : 93). En effet, l'UNI avait déposé, en 2006, une plainte contre G4S en dénonçant des violations aux Principes directeurs des entreprises multinationales dans onze pays (McCallum, 2013 : 90). Les violations rapportées incluaient notamment le vol de temps, la non-reconnaissance des regroupements syndicaux et le non-accès à des sanitaires sur les lieux de travail (McCallum, 2013 : 90). Suite à cet appel en médiation, G4S a notamment perdu son contrat avec l'une des plus grandes compagnies d'assurances vie norvégiennes, en plus de recevoir des menaces de rupture de contrat en provenance du gouvernement danois (McCallum, 2013 : 94). Finalement, le 11 décembre 2008, l'ACI G4S-UNI-GMB entrait en vigueur.

Le contenu de l'ACI s'applique aux entreprises sur lesquelles G4S exerce un contrôle direct. Il y est toutefois précisé que, dans le cas contraire, l'entreprise usera de son influence afin de faire respecter les engagements pris dans le cadre de l'accord (G4S, UNI et GMB, 2008 : 1). Son contenu se réfère aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 et 182 de l'OIT. Il fait aussi référence aux Principes directeurs de l'OECD pour les entreprises multinationales (G4S, UNI et GMB, 2008 : 2). Le texte souligne à mainte reprise l'importance d'efforts liés au maintien de la paix industrielle, tant du côté de G4S que d'UNI. Si l'accord fait mention du respect des droits d'association des travailleurs par G4S, il précise aussi que UNI « [...] *will take concrete steps to avoid risks of unofficial industrial action by its affiliates [...]* » (G4S, UNI et GMB, 2008 : 2). Le texte mentionne aussi l'importance d'éviter les améliorations dans les conditions de travail qui feraient perdre des parts de marché au groupe G4S, puisque « [...] *G4S operates in a highly competitive environment in which many local competitors do not respect laws on working hours and pay* » (G4S, UNI et GMB, 2008 : 3). Il y est aussi question de suspension des droits d'association dépassant le seuil minimal national en cas de non-collaboration du syndicat dans la préservation de la compétitivité de G4S : « *If the parties still cannot reach an agreement, the union rights under this agreement which go beyond legal requirements may be suspended at the local level until such time as the issue is resolved* » (G4S, UNI et GMB, 2008 : 3). Finalement, les parties reconnaissent que l'ACI ne les contraint pas juridiquement (G4S, UNI et GMB, 2008 : 9).

13.3. Acteurs, comités et répertoire d'actions

Les acteurs responsables de la mise en œuvre de l'ACI sont G4S et UNI. Bien que GMB soit aussi partie signataire, le seul rôle qui lui est spécifié par l'ACI est celui de rendre publique l'entente via ses plateformes Web. Dans le cadre de l'ACI, G4S s'engage à respecter les normes minimales des pays où elle est implantée (G4S, UNI et GMB, 2008 : 1). Elle s'attribue aussi les responsabilités liées à l'implantation de l'ACI (G4S, UNI, GMB, 2008 : 6). Le déroulement de l'implantation sera toutefois surveillé de façon conjointe par G4S et UNI (G4S, UNI, GMB, 2008 : 6). UNI doit, de son côté, s'assurer que ses syndicats affiliés soutiennent les opérations de G4S et que l'environnement demeure « *non-confrontational* » (G4S, UNI et GMB, 2008 : 4). Elle s'engage de plus à ne pas entrer en compétition avec les syndicats préétablis n'étant pas affiliés avec elle (G4S, UNI et GMB, 2008 : 5).

La campagne menée contre Quebecor ayant réaffirmé le style de lutte que souhaite mener UNI, celle-ci a initialement fait l'usage de stratégies plus offensives face à G4S, afin de maximiser le contenu de l'ACI (McCallum, 2013 : 71). Elle a notamment milité afin que celui-ci inclue davantage qu'un engagement à respecter les droits de l'homme de l'OIT, en plus de s'assurer qu'il comprenne un processus d'implantation solide (Fichter et McCallum, 2015 : 578). Il est intéressant de souligner que, malgré son importante implication tout au long de la campagne contre G4S, le SEIU n'est pas impliqué dans l'ACI. Les SEIU et Wackenhut sont toutefois parvenus à une entente de deux ans sur la syndicalisation (Fichter et Helfen, 2011 : 109). Celle-ci est survenue au même moment que l'ACI. On peut croire entre autres que ce serait lié à son attitude jugée trop agressive. Les différents acteurs mentionnent par ailleurs que les années de campagne ont nui au potentiel de développement d'une relation de collaboration entre les parties (Fichter et McCallum, 2015 : 578). Cela peut expliquer pourquoi une grande partie du contenu de l'ACI met l'emphase sur le fait que chacune des parties doit veiller à ne pas ternir la réputation de l'autre.

13.4. Mise en œuvre et effectivité

L'ACI dicte que « *[t]he exact phasing of the roll-out will be agreed at the Review Meetings, taking consideration of union and company preferences and*

priorities [...] UNI and G4S will ensure that local unions and businesses respect the timing agreed in the implementation plan » (G4S, UNI et GMB, 2008 : 6). L'objectif d'UNI était d'implanter l'ACI d'abord en Inde, puisque ce pays constitue le plus grand marché de G4S, puis en Afrique du Sud et aux États-Unis (McCallum, 2013 : 96). Dans leur étude portant sur l'implantation des ACI, Fichter et McCallum (2015) analysent les retombées de l'ACI de G4S en Afrique du Sud et en Inde. Ils soulignent d'abord que la présence de l'ACI a, en Afrique du Sud empêché l'entreprise de faire appel à des tactiques antisyndicales (Fichter et McCallum, 2015 : 578). L'appui apporté au SATAWU⁹⁹ par UNI dans le cadre de ses 15 mois de campagne de syndicalisation a permis de recruter près de trois mille nouveaux membres à Johannesburg et Durban (Fichter et McCallum, 2015 : 578). En Inde, le support de terrain octroyé par UNI et SEIU a permis aux syndicats locaux d'accroître leur *membership*, en plus de réaliser certaines percées telles que la mise en place de contrats d'emploi officiels et la réduction de l'utilisation des compagnies de placement en embauche (Fichter et McCallum, 2015 : 579-580). Fichter et Helfen (2011 : 110) soulignent de leur côté que le *Union of Private Security Personnel* du Ghana a réussi à négocier, en s'appuyant sur l'ACI, une augmentation salariale de 27% pour ses membres. Un dernier gain rattaché à l'ACI concerne la création d'un système de relations industrielles plus stables au Malawi (Fichter et McCallum, 2015 : 579). Cette amélioration est en grande partie imputable à la formation d'un *Legal Aid Fund for African Unions* par l'UNI, ce qui a permis de soutenir le développement des syndicats locaux (Fichter et McCallum, 2015 : 579). C'est cette présence syndicale forte au niveau local qui a par la suite facilité l'implantation de l'ACI (Fichter et McCallum, 2015 : 579).

Fichter et McCallum (2015 : 578) nuancent toutefois ces retombées en mentionnant qu'en Afrique du Sud, les gains syndicaux sont lents, puisque plusieurs gestionnaires locaux s'opposent aux revendications syndicales en mentionnant ne pas être au fait de l'ACI (Fichter et McCallum, 2015 : 578). Il semblerait par ailleurs que l'agressivité des gestionnaires à l'endroit des syndicats se serait accrue au gré de l'intensification du support apporté par le SEIU et UNI (Fichter et McCallum, 2015 : 579). Du côté de

⁹⁹ South African Transport and Allied Workers Union.

l'Inde, la compétition élevée entre les différentes instances de représentation a rendu difficile la formation d'un lien de solidarité au sein de l'appareil syndical (Fichter et McCallum, 2015 : 579). De plus, les délégués syndicaux ont fait face à de nombreuses représailles de la part des employeurs et les efforts de syndicalisation ont généré des actes de violence sur les lieux de travail (Fichter et McCallum, 2015 : 579).

13.5. Synthèse

Le cas de G4S, bien que conflictuel, n'en est pas moins intéressant. D'abord, le combat entrepris par les différents acteurs syndicaux était loin d'être gagné d'avance. En effet, G4S étant notamment reconnu pour son usage de stratégies antisyndicales. Dès ses débuts, la campagne a été menée dans un mode de confrontation et de résistance de part et d'autre, vent qui continue de porter les acteurs syndicaux dans les années suivant la signature de l'ACI. Les retombées lui étant associées soulignent notamment l'influence significative dont peut faire preuve un mouvement syndical fort et cohésif. En effet, la prise en charge de la campagne par l'UNI, sa capacité à impliquer les syndicats locaux tout au long de celle-ci et le soutien qu'elle a su leur apporter suite à la signature de l'ACI ont permis aux syndicats de se battre et d'accumuler des gains, et ce, malgré des résistances patronales. Plusieurs ressources ont été mobilisées et les acteurs syndicaux ont su adapter leurs coups offensifs à la stratégie organisationnelle de G4S. Par ailleurs, ils ont été en mesure de frapper au bon endroit en faisant réagir les investisseurs de l'entreprise. Il est aussi intéressant de souligner l'influence que le cas Quebecor a eu sur les tactiques employées par UNI lors de sa campagne contre G4S. Cette expérience a pu faire croître la maturité de la FSI, lui permettant d'offrir davantage de soutien à ses syndicats affiliés. Un petit bémol peut toutefois être apporté ici ; si la confrontation a permis à l'acteur syndical d'arriver à ses fins, il a toutefois terni la relation entre les syndicats et la direction de G4S.

14. Lukoil

14.1. Contexte

Lukoil¹⁰⁰ (Langeepas Vray Kogalym Oil) est une industrie pétrolière et gazière dont le siège social est situé à Moscou, en Russie. Elle se classe, en 2019, comme la 11^e plus grosse compagnie de son industrie au niveau mondial (Muspratt, 2019). Elle est aussi la deuxième plus importante compagnie en Russie, derrière *Gazprom*¹⁰¹, son concurrent direct. Lukoil a été fondée en 1991 par l'homme d'affaires Vagit Alekperov. Ce dernier en est toujours le président. Dès 1994, un syndicat inter-régional y est créé. En 2000, l'entreprise entre sur le marché du pétrole américain. Elle reçoit, en 2001, une certification soulignant son respect pour les standards internationaux en matière de santé et sécurité au travail. Elle ouvre, en 2011, le premier centre de formation corporatif en Russie, visant principalement à soutenir le personnel pétrolier «offshore»¹⁰².

L'entreprise est verticalement intégrée, signifiant que la propriété et le contrôle de ses opérations sont totalement soumis à l'autorité de son siège social. Ses produits sont distribués dans plus de cent pays et les opérations liées à sa production ont lieu dans une trentaine d'entre eux, notamment en Russie, en Europe (16 pays), en Amérique du Nord (Mexique et États-Unis), ainsi qu'en Afrique du Nord et en Afrique Centrale. Ses différentes filiales oeuvrent dans six champs d'opérations soient la production pétrolière et gazière, la pétrochimie, le raffinement pétrolier et le traitement du gaz, la vente de produits pétroliers, les services et autres entités, ainsi que l'ingénierie énergétique. Lukoil emploie environ 100 000 personnes.

14.1.1. Secteur de l'industrie pétrolière et gazière

L'industrie pétrolière et gazière est la plus importante industrie dans le monde en termes de valeur financière (Muspratt, 2019). Ses principaux produits sont le fioul et le pétrole (Muspratt, 2019). Elle emploie des centaines de milliers de travailleurs et

¹⁰⁰ Sauf indications contraires, les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <http://www.lukoil.com/>.

¹⁰¹ Compagnie d'extraction, production, transport et vente de gaz naturel fondée en 1989. Elle appartient majoritairement au gouvernement de la Russie.

¹⁰² Les employés dits «offshore» sont ceux travaillant à bord de «MOU : Mobile Offshore Units». Celles-ci sont des unités flottantes employées pour l'extraction du pétrole.

génère annuellement des centaines de milliards de dollars en profits (Muspratt, 2019). Il existe aujourd'hui une dépendance mondiale au pétrole, puisque celui-ci est la matière de base pour la fabrication de plusieurs produits chimiques (pharmaceutiques, plastique, etc.) (Muspratt, 2019). De plus, bien que menacée par le développement des énergies renouvelables ou alternatives, cette industrie continue à générer de nombreux emplois et à contribuer à une part significative du PIB de plusieurs pays (Muspratt, 2019). Conséquemment, c'est un secteur d'activité qui détient une grande influence politique et économique (Muspratt, 2019). Les pays parents des principales multinationales de l'industrie sont notamment la Chine, le Royaume-Unis et les États-Unis (Muspratt, 2019).

Cette industrie comprend trois secteurs clés soient le *upstream*, le *midstream* ou le *downstream*. La portion *upstream* inclut les activités d'exploration, de production et d'extraction (Muspratt, 2019). De manière générale, les compagnies d'exploration et de production (E&P) découvrent les lieux potentiels d'extraction de pétrole et l'amènent à la surface à l'aide d'une pompe (McClay, 2019). Afin de percer le réservoir, ces compagnies E&P font appel à un sous-traitant spécialisé dans le forage (McClay, 2019). L'extraction peut avoir lieu sur la terre, mais aussi en zone aquatique. Dans ce dernier cas, elle a lieu à partir de MOPU¹⁰³ ou de plateformes fixes (Muspratt, 2019). Le secteur *midstream* implique les activités de transport, de storage et de traitement des matières premières. Finalement, le *downstream* comprend le raffinage, le marketing et la distribution.

L'industrie du pétrole et gazière opère dans des régions géographiquement et culturellement diverses (Mearns et Yule, 2009 : 777). De manière générale, elle implique de nombreux fournisseurs et sous-contractants (Mearns et Yule, 2009 : 777). De par leur nature, les emplois y sont à haut risque. Au fil des années, l'industrie s'est d'ailleurs déplacée en fonction des standards en matière de santé, sécurité et de l'environnement mis en place par les pays (Mearns et Yule, 2009 : 777). Cela a notamment amené les entreprises à s'installer dans les pays en voie de développement,

¹⁰³ Mobile offshore portable units.

où la main-d'œuvre est davantage concernée par la satisfaction de ses besoins primaires que les enjeux de santé et sécurité (Mearns et Yule, 2009 : 778).

14.1.2. Positionnement de Lukoil face à la RSE

Outre le site Web corporatif de l'entreprise, peu de médias diffusent des informations au sujet du positionnement RSE de Lukoil. En 2015, l'entreprise aurait signé une entente avec le *World Wildlife Fund*¹⁰⁴ (WWF). Cette entente aurait été suivie, en 2017, par un *roadmap* détaillant les mesures qui seront mises en place par l'entreprise au cours des prochaines années. Il est toutefois important de souligner qu'aucune information concernant Lukoil n'est présente sur le site web du WWF. L'entreprise a aussi participé, en 2017, au *UN Permanent Forum on the Rights of Indigenous People*. Elle offre de plus un support financier à certains programmes d'investissement sociaux, ainsi que des *sponsorships* dans les domaines de la culture et du sport.

Au niveau de ses politiques RH, Lukoil accorde une importance prioritaire aux questions de santé et sécurité de ses salariés. Les avantages sociaux offerts comprennent un programme de soins de santé (incluant une assurance santé), un soutien financier au logement (principalement pour les nouveaux employés et les jeunes), ainsi qu'un programme privé de pension de retraite.

Lukoil entretient une étroite collaboration avec le IATUO of PJSC Lukoil¹⁰⁵. C'est d'ailleurs le IATUO qui prend en charge la majorité des questions de santé et sécurité. Les ententes conclues entre le IATUO et Lukoil traitent notamment des relations de travail, du temps de travail, des congés, de la rémunération, des questions de santé et sécurité et des bénéfices sociaux. Le monitoring de ces ententes est assuré conjointement par des comités bilatéraux (Lukoil et IATUO) et les représentants d'employés. Les rapports relatifs à ces monitorings ne semblent toutefois pas être disponibles en ligne.

¹⁰⁴ Organisme dont l'objectif est de préserver l'environnement et la biodiversité animale.

¹⁰⁵ Inter-regional Trade Union Organization initialement fondé en 1994 via la fusion de plusieurs syndicats d'organisations oeuvrant dans l'industrie pétrolière et gazière. Initialement composé de 90 000 membres, ce regroupement en compte aujourd'hui 135 000 répartis au sein de 28 associations et 24 syndicats primaires.

14.2. Signature de l'ACI

C'est le siège social de Lukoil qui a initié, en 2004, les négociations auprès d'ICEM (maintenant IndustriALL) en vue de la conclusion d'un ACI (Papadakis, 2011 : 69). Ce dernier est officiellement entré en vigueur en mai 2004 et ses parties signataires sont Lukoil, ICEM et ROGWU¹⁰⁶ (Papadakis, 2011 : 69). Plusieurs motivations pour justifier la conclusion d'un ACI sont exposées par la littérature. D'abord, Lukoil souhaitait à cette période se positionner dans l'industrie pétrolière et gazière comme une entreprise socialement responsable (Papadakis, 2011 : 69). Un ACI présentait à ses yeux un avantage comparatif au sein d'une industrie caractérisée par la présence de plusieurs joueurs bien établis sur le marché (Papadakis, 2011 : 69). Elle prévoyait que cet avantage lui permettrait d'attirer plus facilement de nouveaux investisseurs. De plus, Lukoil percevait la signature d'un ACI comme cohérente avec la façon de faire européenne, ce qui lui permettrait de faciliter son intégration au sein de ce marché (Papadakis, 2011 : 69).

D'un autre côté, Lukoil a fait valoir les contributions positives que la signature d'un ACI pourrait avoir sur la qualité des relations industrielles au sein de l'entreprise. Pour elle, l'ACI permettait d'asseoir la légitimité de l'IATUO comme interlocuteur clé, puisque celui-ci faisait face à une résistance des syndicats locaux, notamment en Serbie, en Bulgarie et en Roumanie (Papadakis, 2011 : 70).

L'ACI a été reconduit en 2008, 2012 et 2018. Il s'appliquait initialement à «*[...] all activities and operations where LUKOIL has direct control [...]*» tout en mentionnant qu'en l'absence de contrôle direct, «*[LUKOIL] will exercise its best efforts in order to secure compliance [...]*» (Lukoil, ICEM, ROGWU, 2004 : 1). En 2018, l'obligation du respect des engagements de l'ACI par les contracteurs et fournisseurs a été renforcée de telle façon que «*Lukoil shall [...] request them to abide by the requirements and principles outlined herein*» (Lukoil, IndustriALL, ROGWU et IATUO, 2018 : 2). Son contenu renvoie aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 156 et 182 de l'OIT, en plus de se référer au Pacte mondial (2004), à la Déclaration universelle des droits de l'homme, aux Principes directeurs pour les entreprises multinationales, à la

¹⁰⁶ Russian Oil and Gas Workers Union.

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale¹⁰⁷, ainsi qu'aux Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme (2018). Les principaux objectifs des ACI conclus par Lukoil au fil du temps sont d'assurer le développement et le maintien de bonnes relations industrielles, tout en protégeant les conditions de travail des salariés impliqués dans ses différentes activités. Fait intéressant, les différents ACI de Lukoil contiennent tous une portion relative au respect des croyances religieuses. De plus, ceux-ci accordent une grande importance à la conciliation travail-famille, ainsi qu'à la non-discrimination des femmes (principalement suite aux congés de maternité). Cet engagement est appuyé par l'incorporation de la convention 156 de l'OIT, tel que mentionné précédemment. Finalement, s'il ne contient pas de clause sur la possibilité de terminer une relation d'affaires en cas de non-respect des engagements, la version de 2018 précise toutefois qu'un contracteur doit démontrer qu'il respecte les engagements compris dans l'ACI avant qu'une relation contractuelle soit entamée.

14.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Chacune des parties signataires de l'ACI est responsable de son implantation, de sa mise en œuvre et de son monitoring. D'abord, ICEM (puis IndustriALL) se tient garant de la diffusion du contenu de l'ACI auprès de ses membres, alors que Lukoil se doit de le partager à toutes les organisations membres du Groupe Lukoil. De plus, la FSI est responsable de former un ASI afin de permettre aux représentants syndicaux d'échanger plus aisément. À cet effet, Lukoil se chargera de *«provide e-mail access to union representatives [...] facilitate annual meetings [...] [and ensure] paid time off, the payment of travel and accommodation costs, plus providing translation and interpretation»* (Lukoil, ICEM et ROGWU, 2004 : 4). Cette même disposition se retrouve dans la version 2018. L'objectif de cet ASI est d'assurer un échange et une coopération efficace entre les différents représentants d'employés (Roosendaal et Voogsgeerd, 2011 : 355). L'ACI de 2018 prévoit que le monitoring de l'entente sera principalement assuré par Lukoil et l'IATUO et que ces dernières feront les

¹⁰⁷ Document de l'OIT qui donne des orientations explicites et fixe des principes destinés aux entreprises multinationales sur les politiques et pratiques sociales et inclusives, ainsi que les pratiques de travail responsables et durables. Ces principes reposent pour l'essentiel sur les principes énoncés dans les normes internationales du travail.

vérifications auprès des fournisseurs avant qu'un contrat ne soit mis en place. Il est aussi prévu que «*ICEM and Lukoil will cooperate in developing joint training arrangements covering those issues dealt with in this Agreement, and their implementation*» (Lukoil, ICEM et ROGWU, 2004 : 4). Une disposition similaire est présente dans la version renouvelée en 2018.

Finalement, un *Annual Review Committee* est créé afin d'assurer une rencontre annuelle entre 3-5 délégués syndicaux (ICEM & ROGWU, puis IndustriALL, IATUO & ROGWU) et des membres de la gestion de Lukoil (Roozendaal et Voogsgeerd, 2011 : 355). Ces rencontres doivent notamment permettre de discuter des défis rencontrés à l'égard des politiques corporatives sur l'emploi, la santé et sécurité, ainsi que les enjeux environnementaux. Elles doivent aussi permettre de traiter les questions touchant les droits syndicaux, ainsi que celles se rapportant la formation et de l'éducation. L'ACI de 2018 stipule aussi que les parties «*[...] will communicate on a continuous basis in between the annual meetings to advance implementation of the Agreement and reach mutually agreed solutions to issues that may arise*» (Lukoil, IndustriALL, IATUO et ROGWU, 2018 : 7).

14.4. Mise en œuvre et effectivité

Les différentes recherches faisant mention des ACI conclus par Lukoil ne se sont pas penchées sur sa mise en œuvre, son effectivité et les impacts que celui-ci aurait eus sur les conditions de travail des salariés. Toutefois, il est possible de souligner la précision du contenu de l'ACI quant aux méthodes d'implantation, à la répartition des tâches et de l'importance des bonnes relations entre les parties. De plus, la volonté de créer un ASI et la création d'un *Annual Review Committee* dénote une volonté des parties à assurer la mise en place effective de l'ACI.

14.5. Synthèse

Bien qu'aucune recherche ne se soit penchée sur la mise en œuvre et l'effectivité de l'ACI conclu par Lukoil, certaines intentions des parties ressortent de la lecture de l'accord. D'abord, ce cas nous permet de prendre conscience de l'importance de la culture des relations industrielles au sein de l'entreprise mère. En effet, dans le présent cas, Lukoil accordait déjà une grande importance à la qualité des

relations industrielles, un syndicat y ayant été mis en place peu de temps après sa signature. De plus, bien avant la signature de l'ACI, ce syndicat était présent à la table des négociations pour plusieurs points concernant les employés, en plus d'être un acteur clé dans le monitoring lié au respect des politiques organisationnelles. Il apparaît donc logique que ce système ait été plus facilement intégré au contenu de l'ACI et que le syndicat n'ait pas eu à mener de batailles en vue de faire valoir sa crédibilité auprès de la direction.

Un autre aspect important à noter est la présence, au sein de l'ACI, d'un contenu que l'on peut considérer comme progressiste, notamment concernant la famille et la protection des femmes en emploi (non-discrimination suite à un congé de maternité, etc.), ou encore le respect de la liberté de religion. Ces aspects nous permettent de voir que les ACI sont influencés par le contexte sociopolitique (dans ce cas-ci, le socialisme) du pays où est situé le siège social. C'est ce même contexte socialiste qui peut, comme le mentionne Welz (2011 : 69), expliquer l'importance accordée au maintien de bonnes relations industrielles.

15. Securitas

15.1. Contexte

Securitas est une entreprise de l'industrie des services spécialisée dans l'offre de services de sécurité. Son siège social est actuellement situé à Stockholm en Suède¹⁰⁸. Ses débuts remontent à 1934, alors qu'Erik Philip-Sörensen fonde l'entreprise *Halsingbords Nattvakt* à Helsingborg. En 1949, la compagnie *Securitas Alarm* est fondée par un autre membre de la famille Philip-Sörensen. Ce n'est qu'en 1972 que toutes les compagnies de sécurité de la famille seront regroupées sous la bannière *Securitas*. L'expansion internationale de l'entreprise a lieu entre 1989 et 1991 grâce à de nombreuses acquisitions. En 1999, l'acquisition de la compagnie *Pinkerton*¹⁰⁹ fait de Securitas la plus grande compagnie de service de sécurité dans le monde.

¹⁰⁸ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.securitas.com/>.

¹⁰⁹ Compagnie américaine offrant des services de sécurité et de détectives privés.

En 2007, Securitas se divise en trois entités (*Security Services North America, Security Services Europe et Mobile and Alert Services*), ce qui amorce l'aplanissement de sa structure hiérarchique et sa décentralisation. Aujourd'hui, le processus décisionnel est réparti au sein de ses quatre segments d'affaires, soient *Security Services North America, Security Services Europe, Security Services Ibero-America* (Amérique latine, Portugal, Espagne) et Afrique, Moyent-Orient, Asie. De par son modèle corporatif plat et décentralisé, l'entreprise souhaite que les gestionnaires locaux aient une grande latitude dans leur processus décisionnel. Securitas offre des services de sécurité des lieux, de sécurité électronique, de protection contre les incendies et de gestion des risques corporatifs. Elle est présente dans 58 marchés et emploie 370 000 personnes.

15.1.1. Le secteur des services de sécurité privée

Voir section 13.1.1.

15.1.2. Positionnement de Securitas face à la RSE

Conformément aux traditions suédoises en matière de relations industrielles, Securitas entretient de bonnes relations avec ses syndicats (Schömann, 2008 : 2). Ces derniers sont d'ailleurs impliqués dans de nombreux processus décisionnels, en plus d'être représentés au conseil d'administration depuis les années 1970 (Schömann, 2008 : 2). Le respect du droit d'association des travailleurs est présent dans le code de valeurs et d'éthique de l'entreprise. De plus, ce code souligne l'importance accordée à la santé et sécurité, à l'égalité des chances et à la lutte contre le harcèlement. Il se réfère notamment aux Principes directeurs des Nations Unies. Une violation au code d'éthique et de valeurs peut être rapportée via le processus interne de plainte *Securitas Integrity Line* disponible 24/7. Chacune des plaintes est investiguée et compilée. Pour Securitas ce code fait partie des six priorités relatives à sa stratégie de gestion des risques organisationnels, puisqu'elle considère que son non-respect représente un risque organisationnel. Une formation sur le contenu de ce code est donnée aux employés de première ligne, ainsi qu'aux gestionnaires.

15.2. Signature de l'ACI

La signature d'un ACI entre Securitas, UNI et le STWU¹¹⁰ découle d'un désir d'organiser une implantation internationale effective du code de conduite rédigé en 2003 (Schömann, 2008 : 2). Ce code de conduite avait été bâti conjointement par Securitas et les représentants du STWU. L'ACI est donc entré en vigueur le 30 mars 2006 et s'intègre dans la stratégie RSE de l'entreprise (Schömann, 2008 : 3 ; Welz, 2011 : 52). Pour Securitas, la conclusion de cet accord permettait notamment de formaliser des pratiques déjà existantes, d'influencer les marchés où l'entreprise possède des opérations, de diminuer les risques de *social dumping*, de développer un dialogue social international, d'assurer une meilleure gestion des risques, de mobiliser les employés et de promouvoir de bonnes conditions de travail au sein du groupe (Schömann, 2008 : 3). La valeur ajoutée d'une collaboration avec l'UNI lui avait été éprouvée au sein de sa branche américaine (Schömann, 2008 : 5 ; McCallum, 2013 : 82). En effet, des problématiques de racisme et de non-respect des droits d'association y avaient été soulevées et l'organisation d'une délégation de gestionnaires suédois aux États-Unis par l'UNI avait permis au siège social de bâtir une meilleure connaissance du contexte américain et d'ainsi mieux agir (McCallum, 2013 : 82). Pour le STWU, l'ACI lui permettait de participer à la sélection des standards d'éthique, de promouvoir le respect des droits humains et la mise en place de bonnes conditions de travail, d'améliorer le dialogue social au sein de l'organisation, de diminuer le *social dumping*, ainsi que d'augmenter son *membership* (Schömann, 2008 : 4).

Cet ACI est non-standard, puisqu'il a été signé sur la base du contenu du code de conduite d'entreprise déjà existante (Schömann, 2008 : 4). C'est ce code de conduite qui fait référence aux droits fondamentaux et aux conditions de travail. Le contenu normatif de l'ACI contient pour sa part des mécanismes visant à faciliter l'implantation du code de conduite. De plus, une emphase y est mise sur les trois valeurs fondamentales de Securitas, soient l'intégrité, la vigilance et la serviabilité (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 1). Le reste de l'accord est dédié aux procédures d'implantation, à la gestion des violations, ainsi qu'aux détails administratifs (Welz, 2011 : 52). Il est

¹¹⁰ Swedish Transport Workers Union.

prévu qu'en cas de non-respect de l'entente par un partenaire, un avis verbal sera envoyé par Securitas. Si aucun changement n'est apporté, l'entreprise considérera mettre fin à la relation d'affaires (Welz, 2011 : 53). L'accord est d'une durée initiale de deux ans et sera automatiquement renouvelé pour des périodes d'une année (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 3).

15.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Ce sont Securitas et UNI/ Transport qui sont responsables d'assurer la dissémination du code de conduite de Securitas et de l'ACI (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 2). L'ACI contient aussi une procédure détaillée sur la méthode d'accès à la syndicalisation. Il prévoit que lorsque l'UNI notifiera Securitas qu'une procédure de syndicalisation est en cours, les deux parties devront désigner des représentants qui devront discuter de la situation. Le but est de s'assurer que le processus se fasse de façon harmonieuse et dans l'intérêt de chacune des parties (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 2).

Des programmes de formation pour les gestionnaires sont organisés conjointement par Securitas et les syndicats. Ces programmes ont comme objectif d'informer les gestionnaires au sujet du code de conduite et de l'ACI (Schömann, 2008 : 8). Bien que Securitas mentionne qu'elle peut apporter en tout temps des changements à son code, elle s'engage à consulter les représentants d'employés au préalable.

Les parties signataires mettent aussi en place un groupe d'implantation formé de deux représentants des syndicats et deux représentants de l'entreprise qui devront se rencontrer annuellement afin de discuter de l'état d'implantation de l'ACI, ainsi que des violations rapportées (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 2). Il est prévu que cette rencontre se coordonnera avec la rencontre annuelle du CEE (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 2). Si nécessaire, ce groupe peut décider de supporter la création d'un comité d'implantation local dans une zone géographique spécifique (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 2). De plus, en cas de mésentente au sujet du contenu de l'accord, seul le groupe d'implantation est autorisé à statuer sur l'interprétation à lui donner (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 3).

Finalement, l'accord mentionne qu'il est du ressort non seulement des parties signataires, mais aussi de chaque employé de promouvoir le code et de veiller à ce que son contenu soit respecté (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 3). Bien que Securitas et les acteurs syndicaux soient responsables du monitoring de l'entente, chaque employé est incité à rapporter une violation au code auprès de son gestionnaire local (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 3). Conformément au modèle organisationnel aplani et décentralisé de Securitas, l'accord accorde une grande importance à la résolution locale des conflits. Si toutefois la résolution au niveau local était impossible, le conflit pourrait être soumis au niveau national, puis au CEE et finalement au groupe d'implantation (Schömann, 2008 : 8).

15.4. Mise en œuvre et effectivité

L'ACI invite les parties à collaborer «*[...] in a professional and respectful manner*» (Securitas, UNI et STWU, 2006 : 3). Ceci est conforme à l'objectif de création d'un dialogue social international harmonieux que visent chacune des parties lors de la signature de l'ACI. Comme mentionné par Schömann (2006 : 8), l'ACI prend davantage en compte les préoccupations syndicales que le code de conduite initial. Il permet d'optimiser l'exportation du modèle de dialogue social appliqué dans les pays nordiques. Bien que la collaboration entre le management et les syndicats, comme vécue en Suède ne soit pas si facilement imitables dans tous les contextes locaux, l'ACI a eu certaines retombées positives, principalement au sein de sites américains de l'entreprise. En effet, l'accord, joint aux actions déjà mises en place par le siège social, a permis d'y faciliter la reconnaissance syndicale (Schömann, 2008 : 9).

Aucune autre étude concernant l'effectivité de l'ACI signé par Securitas n'a suivi celle de Schömann (2008). Il n'est donc pas possible de savoir si l'accord a eu d'autres effets que ceux précédemment rapportés.

15.5. Synthèse

L'étude de ce cas nous permet encore une fois de prendre conscience de l'importance des traditions de relations industrielles du pays de la maison-mère. En effet, c'est sur celles-ci que se basent tant l'entreprise que les syndicats dans la conception de l'ACI, ainsi que dans le choix des mesures à mettre en place pour assurer

son implantation et sa mise en œuvre continue. La particularité de ce cas vient du fait que l'ACI permet d'assurer l'effectivité du code de conduite de l'entreprise. Il démontre autant la confiance qu'accorde Securitas à l'ACI comme mécanisme de régulation sociale, qu'envers les effets positifs pouvant résulter d'une collaboration entre l'entreprise et les différents acteurs syndicaux.

De plus, ce cas souligne les difficultés présentes lors de la dissémination des traditions de dialogue social européennes vers les États-Unis. La résolution de la problématique encourue dans le cas de Securitas permet toutefois de constater les retombées positives liées à la collaboration entre une entreprise et les différents paliers d'acteurs syndicaux.

16. Daimler AG

16.1. Contexte

La formation de Daimler AG remonte à 1926, lors de la formation de Daimler-Benz AG¹¹¹. Cette entreprise regroupait alors les développements de deux précurseurs du domaine de l'automobile ; Gottlieb Daimler et Carl Benz. Tout comme d'autres compagnies de l'industrie automobile (i.e. Volkswagen), le développement de Daimler a été lourdement affecté par la 2^e guerre mondiale. Toutefois, dès 1948, l'entreprise se remet sur pied avec des profits enregistrés. Daimler renoue avec son développement international entre 1949 et 1960, notamment via des activités de production en Argentine, au Brésil, en Inde, en Iran, en Afrique du Sud et en Turquie. En 1998, elle fusionne avec les activités de Chrysler Corporation et devient DaimlerChrysler AG. Elle revendra toutefois ses parts de Chrysler en 2007 et adoptera le nom de DaimlerAG, nom sous lequel elle est connue aujourd'hui.

En date du 1^{er} novembre 2019, Daimler opère sous une nouvelle structure organisationnelle plus souple. Daimler AG demeure la seule compagnie listée en bourse, mais elle est dorénavant composée de trois « *independant stock corporations* » qui sont *Mercedes-Benz AG* (autos et vans), *Daimler Truck AG* (Camions et bus), ainsi que *Daimler Mobility AG* (services financiers). Malgré son internationalisation, Daimler demeure une compagnie très ancrée en Allemagne et la majorité de sa

¹¹¹ Sauf indications contraires, toutes les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif www.daimler.com.

production continue d'être menée en Europe (Stevis, 2011 : 119). L'entreprise est de plus caractérisée par une forte présence syndicale et l'existence d'un *Global Works Council* très influant (Stevis, 2011 : 121). Elle employait, en 2016, 282 488 salariés dont 60.2% étaient localisés en Allemagne. En plus de ce nombre, environ 19 500 employés étaient employés au sein des entreprises *joint-venture* en Chine. Son siège social se trouve à Stuttgart, en Allemagne.

16.1.1. L'industrie de l'automobile

Voir section 8.1.1.

16.1.2. Positionnement de Daimler face à la RSE

Selon le magazine *Forbes*, Daimler était le 14^e meilleur employeur dans le monde en 2019 (Forbes, 2019). Daimler est hautement conscientisé par rapport au respect des droits humains. Elle souligne d'ailleurs être sensibilisée face aux enjeux attribuables aux changements s'opérant au sein de l'industrie automobile, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de nouvelles matières premières (i.e. uranium, cobalt, etc.). Ces nouvelles matières sont principalement employées dans la production de batteries pour les voitures électriques. En vue de prévenir activement les violations des droits humains au sein de sa chaîne de valeur, l'entreprise a mis en place un *Human Rights Respect System* (HRRS). L'objectif de ce système consiste à améliorer son contrôle sur sa chaîne de valeur et de s'assurer que ses matières premières ont été produites sans violations des droits humains. Le HRRS comporte quatre étapes ; l'évaluation des risques ; l'implantation de programmes d'actions ; le *monitoring* et le *reporting*. La portion de monitoring est assurée par des équipes interdisciplinaires qui entreprennent des « *supply chain walks* ». Celles-ci consistent en des visites aux sous-traitants au sein de la chaîne de valeur, de la base en remontant toute la chaîne. En cas de violation, des décisions sont prises et des actions mises en place.

Parallèlement à ces actions, en 2015, l'entreprise a mis en place un programme d'assistance pour les réfugiés avec pour but de les aider à intégrer le marché du travail allemand. Depuis sa fondation, le programme a permis d'offrir des postes de stagiaires à plus de 500 réfugiés.

16.2. Signature de l'ACI

Les processus entourant la négociation d'un ACI chez Daimler ont eu lieu parallèlement à la formation d'un comité mondial d'employés (CME) au courant de l'année 2001 (Stevis, 2011 : 123). La présence du CME, nouvel organe de représentation mondiale des employés de Daimler, a renforcé le désir des syndicats nationaux hors Allemagne de conclure un ACI avec le siège social de l'entreprise (Stevis, 2011 : 124). De ce fait, un document intitulé *Principles of Social Responsibility at Daimler* a été entériné en septembre 2002, avec pour parties signataires le siège social de Daimler, ainsi que le CME. Le CME a été le principal négociateur représentant les employés, tout en étant supporté par le *Global Works Council* et IG Metall (Stevis, 2011 : 125). Cet ACI n'implique pas de FSI comme partie signataire. En effet, le CME aurait signé l'ACI « *on behalf of IMF* » (Marzan, 2014 : 1769). L'ACI stipule que le document est « [...] *binding for Daimler worldwide* » et que l'entreprise « [...] *supports and encourages its suppliers and sales partners to introduce and implement equivalent principles in their own companies* » (Daimler et CME, 2002 : 4). Si le contenu de l'ACI ne réfère à aucune des conventions de l'OIT de manière explicite. Il fait toutefois référence aux « [...] *10 principles that form the basis of the Global Compact* » sans en préciser la teneur (Daimler et CME, 2002 : 1). Le document reconnaît le rôle que doit jouer l'entreprise en ce qui a trait à la prévention des impacts négatifs de la mondialisation sur les populations tout en précisant que le succès de ses actions « [...] *requires that [Daimler] be competitive and remain so in the long term* » (Daimler et CME, 2002 : 1). En ce qui a trait à la liberté des droits d'associations, le document dicte clairement son importance en stipulant qu'ils doivent être respectés, même aux endroits où ils ne sont pas protégés par la loi nationale (Marzan, 2014 : 1772). Il est précisé que les employeurs ne doivent pas entraver les activités syndicales de leurs salariés (Marzan, 2014 : 1792). L'ACI précise toutefois qu'il est autant de la responsabilité de l'entreprise que des syndicats de s'assurer que les employés sont libres de décider de leur association à une organisation syndicale (Daimler et CME, 2002 : 2). Il est possible que cette approche plus individualisée du droit d'association constitue une entrave à la négociation collective, car elle signale un retrait de la portée collective du droit d'association.

16.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

En théorie, ce sont le siège social et les équipes de gestion de chaque unité d'affaires qui sont responsables de l'implantation et du monitoring de l'ACI (Daimler et CME, 2002 : 4). Ces acteurs sont aussi responsables de désigner des points de contact pour les unités de gestion, les clients et les employés, afin que les plaintes puissent être rapportées de manière efficiente (Daimler et CME, 2002 : 4). Le Comité de vérification et d'évaluation est chargé de la mise en place d'un *central hotline* visant à faciliter les dénonciations, en plus d'être l'organe en charge d'agir lorsque des violations sont rapportées (Daimler et CME, 2002 : 4). Le siège social s'engage pour sa part à déposer régulièrement un état d'avancement des activités RSE auprès des représentants d'employés (Daimler et CME, 2002 : 4).

Dans la pratique, les responsables de la gestion des plaintes sont le CME et le siège social de Daimler, plutôt que le Comité de vérification et d'évaluation (Stevis, 2011 : 135). En effet, le CME reçoit les plaintes en provenance de la FIOM ou des syndicats nationaux et est responsable de s'assurer que celles-ci soient complètes avant de les envoyer au *Labor Law Department* (Stevis, 2011 : 135). Le siège social veille ensuite à entrer en communication avec les parties impliquées afin de les inciter à résoudre leurs différends (Stevis, 2011 : 135). Ce mécanisme est décrit comme bien instauré, bien qu'il ne soit pas formalisé par le contenu de l'ACI (Stevis, 2011 : 138). Outre le soutien offert aux syndicats nationaux pour le rapport des plaintes, on relève peu d'implication de la part de la FIOM dans le cadre de cet ACI (Stevis, 2011 : 135). En effet, lors des rencontres annuelles du CME visant à discuter des enjeux relatifs aux employés de Daimler, la FIOM n'est présente qu'à titre d'observatrice et ne peut donc pas intervenir (Stevis, 2011 : 124).

16.4. Mise en œuvre et effectivité

Le dialogue social construit au sein de Daimler est principalement centré sur la collaboration et les échanges entre le siège social et l'organe représentatif des employés qu'est le CME (Stevis, 2011 : 139). Peu d'énergies sont investies dans le développement d'une relation entre le siège social et la FIOM qui, compte tenu de son absence à titre de signataire, se voit presque complètement exclu du processus de mise

en œuvre (Stevis, 2011 : 139). Compte tenu de la petite taille du CME et de son niveau de centralisation, il n'est pas clair que le dialogue social soit parvenu, jusqu'à présent, à se développer tout au long de la chaîne de valeur (Stevis, 2011 : 137).

En 2003, l'ACI a été inclus au Code d'intégrité de l'entreprise qui était alors le 2^e document le plus important au niveau corporatif, ce qui semblait de bon augure (Stevis, 2011 : 125). Les nombreuses modifications dans les procédures de transmission du contenu du Code ont toutefois nui à une diffusion efficace du contenu de l'ACI (Stevis, 2011 : 127). De plus, bien que de nombreuses formations relatives au Code d'intégrité aient été diffusées, celles-ci ont mis davantage d'emphase sur la prévention de la corruption plutôt que l'implantation de l'ACI (Stevis, 2011 : 128). Il est donc difficile de conclure que des efforts substantiels ont été déployés par Daimler en vue de favoriser l'implantation de l'ACI. En 2010, Daimler a cependant exigé des fournisseurs et sous-contractants avec qui il engageait une relation contractuelle d'y inclure les engagements de l'ACI (Stevis, 2011 : 132).

L'étude de Stevis (2011 : 130) souligne que vingt-trois plaintes avaient jusqu'alors été rapportées au CME entre 2003 et 2011. La majorité de celles-ci concernaient les droits d'associations et avaient été relevées par la FIOM, IG Metall, ainsi que différents syndicats nationaux (Stevis, 2011 : 134). Bien que plusieurs des violations rapportées avaient eu lieu dans les pays en voie de développement, un bon nombre provenaient d'Allemagne (Stevis, 2011 : 134). S'il semble que la majorité des plaintes aient été résolues avec succès, certaines problématiques sont récurrentes (Stevis, 2011 : 134). Plus spécifiquement, on rapporte que le management local en Turquie manifeste de manière répétée une préférence pour les syndicats plus collaboratifs (Stevis, 2011 : 133). Du côté des États-Unis, la reconnaissance des syndicats s'avère être un enjeu, puisque Daimler refuse d'appuyer la méthode du *card check* (Marzan, 2014 : 1767). À cet effet, des conflits survenus à l'usine de Tuscaloosa en Alabama ont été marqués par une intervention du NLRB¹¹² (Stevis, 2011 : 135 ; Marzan, 2014 : 1767). Dans le cadre de cet enjeu, Daimler souligne que l'ACI stipule que l'employeur ne doit pas entraver les activités syndicales des salariés, ce qui ne l'oblige pas à les faciliter (Marzan, 2014 :

¹¹² National Labor Relations Board.

1792). Conséquemment, tant les organes de représentation des employés allemands que le siège social appuient le management américain sur la question du *card check* (Marzan, 2015 : 1792).

16.5. Synthèse

Pour l'heure, il apparaît difficile de conclure sur l'effectivité de l'ACI de Daimler. Bien que, selon l'étude de Stevis (2011), les plaintes rapportées aient été résolues avec succès, la récurrence de certaines problématiques nous porte à croire que le siège social peut avoir manqué de volonté lors de la diffusion du contenu de l'ACI. De plus, l'appui de la direction américaine par les organes de représentations allemandes et le siège social quant à l'enjeu du « *card check* » est en quelque sorte venu nier les différences relatives aux traditions syndicales locales, au détriment des travailleurs américains.

De plus, bien que l'intégration de l'ACI au Code d'intégrité de l'entreprise soit née de l'intention d'en faciliter l'implantation, il a plutôt eu comme effet d'en faire perdre la trace. Conséquemment, nous pourrions conclure que, s'il est important que l'ACI soit intégré à la stratégie RSE de l'entreprise, il est aussi essentiel qu'il conserve son identité en tant que document distinct. Ainsi, cela lui évitera d'être facilement perdu de vue.

Finalement, le fait d'exclure la FIOM de l'ACI semble compliquer la formation d'un dialogue social tout au long de la chaîne de valeur. En effet, bien que le CME soit un organe de représentation des employés, il ne détient pas les mêmes ressources qu'une FSI et sa centralisation paraît l'empêcher d'avoir la portée que requiert l'implantation d'un document visant une application internationale.

17. Groupe PSA

17.1. Contexte

Groupe PSA est un fabricant d'automobiles français dont le siège social se trouve à Paris¹¹³. Ses débuts datent de 1810 lors de la mise en place des activités de

¹¹³ Sauf indications contraires, les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif : <http://m.peugeot.com/en>.

fonderies de la famille Peugeot. L'automobile ne s'intègre toutefois à leurs projets que vers 1858. L'année 1891 marque un point tournant avec le lancement du Peugeot de type 3, premier modèle fabriqué en série. Cinq ans plus tard, en 1896, Armand Peugeot fonde officiellement la Société Anonyme des Automobiles Peugeot. Les premières usines sont ouvertes à Audincourt (1897), puis à Lille (1898). En 1910, la famille Peugeot regroupe ses activités de fabrication d'automobiles et de vélos afin de fonder la S.A. des Automobiles et Cycles Peugeot. En 1976, Peugeot SA fusionne avec Citroën SA, afin de devenir PSA Peugeot Citroën. Finalement, en 2016, l'entreprise devient Groupe PSA. Elle se spécialise dans la fabrication de vélos, ainsi que de véhicules utilitaires et sport. Ses trois principales marques sont Peugeot, Citroën et DS Automobiles. L'entreprise est actuellement le 2^e plus grand constructeur automobile européen. Elle emploie près de 120 000 salariés dans le monde dont la grande majorité est située en Europe. Elle opère dans six régions stratégiques, soient la Chine et l'Asie du Sud-Est, l'Eurasie, l'Amérique latine, l'Europe, l'Inde-Pacifique et le Moyen-Orient/ Afrique.

17.1.1. L'industrie de l'automobile

Voir section 8.1.1.

17.1.2. Positionnement de Groupe PSA face à la RSE

D'après le contenu de son site Web corporatif, Groupe PSA accorde une grande importance à la RSE, tant au niveau des aspects éthiques, qu'environnementaux et sociaux. Ses principaux engagements sociaux sont la valorisation et la mobilisation des talents, la gestion responsable des emplois et des compétences, le développement des talents, ainsi que la santé et sécurité au travail. Au niveau de la gestion des ressources humaines, l'entreprise met de l'avant le soutien aux employés et leur développement professionnel, notamment via l'Université PSA¹¹⁴. En 2018, 98% des employés de Groupe PSA étaient soit représentés par un syndicat, soit couverts par une négociation collective. Les principaux organes de représentation des employés comprennent notamment le *Global Works Council*, ainsi que le *Joint Union-Management Strategy*

¹¹⁴ Fondée en 2010 avec comme objectif l'accompagnement des salariés dans le développement d'une culture d'apprentissage dynamique.

Committee. Le groupe se targue de parvenir au maintien d'un dialogue permanent avec ses différentes parties prenantes.

En 2011, l'entreprise a mis sur pied la Fondation PSA, dont l'objectif est de financer des initiatives visant à rétablir les liens sociaux ou encore à fournir un meilleur accès à la culture et à l'éducation. Groupe PSA a remporté de nombreux prix pour ses implications RSE. Il a notamment été médaillé d'or par EcoVadis¹¹⁵ et reconnu, en 2016, par Oekom¹¹⁶, comme le fabricant automobile le plus performant en matière de RSE.

17.2. Signature de l'ACI

Peu d'informations sont disponibles quant aux circonstances entourant la conclusion du premier ACI de Peugeot. Ce dernier est entré en vigueur le 1^{er} mars 2006. Cette première version avait comme signataires le Groupe PSA, la FIOM et la Fédération européenne des métallurgistes (FEM). Elle faisait référence aux conventions n° 29, 87, 98, 105, 111, 135 et 155 de l'OIT, en plus de faire mention aux engagements du *Global Compact*. Dès son adoption, l'ACI a été positionné comme un outil de référence vis-à-vis la stratégie RSE du Groupe PSA. Son contenu se divisait en chapitres concernant non seulement les droits de l'homme, mais aussi la gestion des ressources humaines (recrutement, salaire, avantages sociaux, horaires), le dialogue social, l'intégrité et la protection de l'environnement. La version 2010 de l'accord a permis d'ajouter davantage d'engagements relatifs à la protection de l'environnement et au développement durable (IndustriALL, 2012 : 30). Un plus gros accent a été mis sur les notions de santé et sécurité (IndustriALL, 2012 : 30). Dans le cadre de son dernier renouvellement, en 2017, de nouvelles structures de dialogue social ont été incorporées (Comité mondial, CEE et Comité paritaire stratégique) et les parties signataires ont été changées. Celles-ci sont maintenant le Groupe PSA, IndustriALL Global Union et IndustriALL European Trade Union.

Lors de son entrée en vigueur en 2006, l'ACI du Groupe PSA était considéré comme l'un des plus explicites à l'endroit des fournisseurs (Herrnstadt, 2007 : 194). Il stipulait

¹¹⁵ Firme attribuant des cotes aux entreprises relativement à leurs implications en matière de RSE.

¹¹⁶ Compagnie allemande attribuant des cotes de risques ESG (environnemental, social et gouvernance) aux entreprises.

que «*[suppliers] are required to make similar commitments with regards to their suppliers and subcontractors [...]*» (Herrnstadt, 2007 : 194). Cette position a été réaffirmée dans les versions de 2010 et 2017. Toutes les versions de l'accord contiennent par ailleurs une provision à l'effet qu'en cas de transgression, un plan de redressement devra être mis en place et que, advenant le défaut d'un fournisseur de se conformer, la relation d'affaires pourra prendre fin : «*[n]on-compliance with these requirements will result in sanctions including withdrawels from the supplier panel*» (Herrnstadt, 2007 : 194).

17.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Chacune des versions de l'ACI du Groupe PSA stipule que les parties signataires s'engagent à définir ensemble les actions menant à une implantation effective de son contenu. Le choix des pratiques à mettre en œuvre devra obligatoirement prendre en considération l'importance du maintien de la compétitivité du Groupe. Le Groupe PSA s'engage à partager le contenu de l'accord avec tous ses employés. Depuis 2017, le contenu de l'accord est disponible tant sur le site Web de l'entreprise que sur celui d'IndustriALL Global Union.

Deux comités ont été mis en place afin d'assurer un monitoring adéquat du contenu de l'ACI. D'une part, des observatoires sociaux sont constitués dans chaque pays où le groupe a plus de 500 employés. Ces 'observatoires' sont composés de membres des ressources humaines, ainsi que de représentants syndicaux (Groupe PSA, FIOM et FEM, 2010 : 16). Ils doivent se rencontrer annuellement afin d'effectuer un monitoring sur la base d'un document créé par les parties signataires. Ce document permet notamment de recueillir l'opinion des représentants syndicaux et des gestionnaires de ressources humaines quant à l'application de l'ACI. Dans les pays où le groupe emploie moins de 500 salariés, le même document peut être rempli, mais un comité formel n'est pas créé. Dans son étude du cas Peugeot, Welz (2011 : 49) soulignait que les syndicats locaux étaient perçus par la FIOM comme détenteurs de la plus grande part de responsabilité face au monitoring de l'ACI. De ce fait, ils considéraient que le rôle de la FSI était d'assurer un soutien adéquat aux différents syndicats (Welz, 2011 : 49).

D'autre part, un Comité mondial est responsable du monitoring au niveau du Groupe. Les membres de ce comité sont des représentants de salariés en provenance de toutes les régions géographiques où se trouve le Groupe (Groupe PSA, IndustriALL Global Union et IndustriALL ETU, 2017 : 23). Ceux-ci participent à différentes plénières dans le cadre desquelles ils veillent au monitoring de l'ACI .

17.4. Mise en œuvre et effectivité

Chaque version de l'ACI contient une portion destinée à son implantation, sa mise en œuvre et son monitoring. Dans le cadre de l'ACI de 2010, il a été précisé que le monitoring de son contenu serait intégré au *PSA System of Excellence* (Groupe PSA, FIOM et FEM, 2010 : 2). De plus, une portion du rapport annuel RSE du Groupe PSA est destinée aux résultats de monitoring de l'ACI. Cette portion reprend les engagements de l'ACI et détaille les résultats rapportés pour l'année évaluée. Afin d'optimiser davantage la mise en œuvre et l'effectivité de l'accord, la version de 2017 est d'une plus grande précision quant aux qui où et comment de l'implantation et de la dissémination de l'ACI. Cette version est par ailleurs rehaussée d'une méthode de résolution des conflits. Ce mécanisme privilégie une résolution locale des conflits. Toutefois, si une telle procédure s'avère infructueuse, il est possible pour les acteurs en conflit de se saisir des parties signataires de l'ACI, soient le Groupe PSA, la FIOM ou la FEM. Tout litige devra être discuté lors de la rencontre annuelle du Comité mondial.

Dès la signature du premier ACI en 2006, des cahiers d'information ont été préparés par les parties signataires et distribués aux gestionnaires afin de les aider à déterminer quelles actions concrètes pourraient être mises en place pour en faciliter l'implantation (Welz, 2011 : 49). Ces trousseaux d'information contenaient un guide pratique, ainsi qu'une liste d'actions possibles pour chaque engagement (Welz, 2011 : 49).

Une première série d'audits relative à l'implantation de l'ACI a été menée en 2007 auprès du management local et des représentants syndicaux (Welz, 2011 : 49). Les résultats de cet audit sont toutefois demeurés confidentiels (Welz, 2011 : 49). Pour certains pays, l'ACI a permis de reconduire à l'international la tradition de dialogue social préexistante au niveau national (i.e. Argentine et Espagne) (Welz, 2011 : 50).

Pour d'autres, ce fut une première occasion d'entamer un dialogue avec le siège social (i.e. Allemagne) ou encore avec la FIOM (i.e. France) (Welz, 2011 : 50). Aucune étude sur le cas de Peugeot n'a été menée après celle de Welz (2011). Toutefois, les résultats du monitoring de l'ACI sont dorénavant disponibles sur le site internet du Groupe PSA, via son rapport annuel de RSE.

17.5. Synthèse

Le cas du Groupe PSA apparaît être l'un de ceux où le cycle de vie de l'ACI suit un cours sans remous. En effet, peu de conflits semblent être rapportés et, lorsqu'ils le sont, leur résolution apparaît se dérouler aisément au niveau local. Il est assez clair que, pour l'entreprise, l'entretien d'un dialogue social de qualité avec les différents acteurs (notamment les acteurs syndicaux) est primordial. Une relation de collaboration est d'ailleurs incontournable, compte tenu du haut taux de couverture syndicale au sein du Groupe. L'entretien de ce dialogue paraît d'ailleurs fonctionner, puisque malgré les changements opérés dans l'identité des parties signataires, la contribution de l'ACI aux implications RSE de l'entreprise n'a fait qu'augmenter. Il est toutefois possible de se demander si l'étouffement local des problématiques n'empêche pas l'entreprise d'avoir une vision plus globale des enjeux présents au sein de sa chaîne de valeur.

On peut aussi souligner que le Groupe PSA a donné le ton dès la signature de son premier ACI, tant pour son utilisation de l'accord à l'interne que pour les attentes qu'elle aurait dorénavant envers ses fournisseurs. Le contenu de l'ACI est clair et chacun de ceux conclus après 2006 n'a été que plus précis et plus affirmé. La place que l'accord s'est vu accorder au sein de la stratégie RSE de l'entreprise a cru au fil du temps, jusqu'à ce qu'il occupe une portion entière du rapport annuel RSE. S'il y a donc un constat à tirer du cas Peugeot, c'est que, si l'entreprise y est disposée, l'ACI peut être un document stratégique d'importance aussi grande que toute entente ou engagement corporatif.

18. Rhodia

18.1. Contexte

Rhodia était une entreprise française œuvrant dans le secteur de l'industrie chimique. Son siège social se situait à La Défense. Rhodia fut créée en janvier 1998

grâce à la filialisation du pôle chimie de l'entreprise Rhône-Poulenc¹¹⁷ (Seignour et Vercher, 2011 : 45). C'est alors une compagnie publique dont une majorité des actifs sont détenus par Rhône-Poulenc. Toutefois, un an après la création de sa filiale, Rhône-Poulenc y entame un retrait de ses actifs, rendant Aventis¹¹⁸ nouveau principal actionnaire de Rhodia (Seignour et Vercher, 2011 : 46). La structure actionnariale financiarisée de Rhodia est source de scandales financiers relatifs à de nombreuses plaintes en provenance de ses actionnaires majoritaires. L'enquête judiciaire entraînera une grave crise financière au courant de l'année 2003 et la chute drastique du cours de son action (Seignour et Vercher, 2011 : 46). Cette épreuve forcera l'entreprise à modifier sa stratégie de développement, notamment en s'orientant davantage vers le *green business* (Seignour et Vercher, 2011 : 46).

La croissance de Rhodia au Royaume-Unis et aux États-Unis s'entame via l'acquisition des compagnies *Allbright and Wilson*¹¹⁹ et *ChiRex*¹²⁰ (Wikipedia, 2019). Les nombreuses acquisitions et cessions d'entreprises opérées par Rhodia au fil des années l'amènent à mettre en place une structure décentralisée, où les centres de décision sont répartis à l'extérieur de la France (Seignour et Vercher, 2011 : 46). Malgré la bonne santé financière de l'entreprise, elle est achetée par Solvay en septembre 2011. Cette fusion permet la création d'une des vingt plus grandes entreprises du secteur chimique dans le monde (American Chemical Society, 2019). Au moment de son achat par Solvay, Rhodia employait près de 15 000 salariés répartis dans quatre régions géographiques (Amérique du Nord, Asie du Pacifique, Amérique Latine et Europe). Elle se spécialisait dans la transformation d'éléments naturels rares (i.e. silice), ainsi que dans la production de biens destinés aux consommateurs ou au secteur de l'ingénierie (American Chemical Society, 2019).

18.1.1. Secteur de l'industrie chimique

Voir section 2.1.1.

¹¹⁷ Ancienne entreprise française spécialisation dans la production chimique et pharmaceutique. Ces différentes divisions sont actuellement réparties entre les compagnies Sanofi et Solvay.

¹¹⁸ Nom sous lequel était anciennement connue la compagnie française de pharmaceutiques Sanofi.

¹¹⁹ Compagnie du Royaume-Uni spécialisée dans la production de chlorate de potassium et de phosphore destinés à la production des allumettes. Actuellement détenue par Solvay.

¹²⁰ Compagnie de recherche et développement américaine actuellement détenue par Solvay.

18.1.2. Positionnement de Rhodia face à la RSE

Rhodia était une entreprise reconnue pour ses implications en matière de RSE, notamment grâce à la conclusion de son ACI en 2005. Au sein de l'entreprise, un département de RSE avait été mis en place dès la signature du Pacte mondial en 2003 (Wikipedia, 2019). L'entreprise avait de plus paraphé, en 2004, la Charte française sur la diversité (Point, 2006 : 70). En 2006, elle avait adhéré au *Responsible, care global charter* traitant des enjeux de santé, sécurité et performance environnementale dans l'industrie chimique. Finalement, elle avait mis en place, en 2007, son initiative *Rhodia Way*, document de référence quant à sa responsabilité vis-à-vis des différentes parties prenantes. Ce document servait notamment d'auto-évaluation pour les différentes entités, afin de les encourager à adopter des comportements responsables (Molga, 2013). L'excellence de cette façon de faire a été reconnue et reprise par Solvay, dans le cadre de l'adoption de son programme *Solvay Way* (Molga, 2013).

18.2. Signature de l'ACI

La conclusion d'un premier ACI entre Rhodia et ICEM est survenue dans un contexte d'importantes restructurations engendrant de nombreuses mises à pied (près de 50% des effectifs) (Seignour et Vercher, 2011 : 46). Ce type d'accord était conséquent avec la culture de dialogue social de l'entreprise, ainsi que l'importance qu'elle accordait aux enjeux de santé, sécurité et protection de l'environnement (Seignour et Vercher, 2011 : 46). L'ACI stipule d'ailleurs que le dialogue social fait partie même de l'identité de Rhodia (Rhodia et ICEM, 2005 : 3). Les négociations menant à l'ACI ont été initiées par le directeur du développement durable de Rhodia, ainsi que par la branche chimie et énergie de la CFDT¹²¹ (Seignour et Vercher, 2011 : 47). Malgré ce désir d'implication des syndicats nationaux français, la direction de Rhodia a préféré collaborer uniquement avec ICEM dans le développement de l'ACI (Seignour et Vercher, 2011 : 47). Selon le directeur du développement durable de Rhodia, le développement d'acteurs syndicaux de taille mondiale est un enjeu important et l'entreprise souhaitait éviter de «tomber dans le piège des espaces nationaux» peu représentatifs de l'entreprise dans sa globalité en invitant des syndicats

¹²¹ Confédération française démocratique du travail.

nationaux ou le CEE à la table des négociations (Seignour et Vercher, 2011 : 47). Conséquemment, la gestion locale, les syndicats locaux et le CEE ont été entièrement exclus des négociations.

Un premier ACI est entré en vigueur en 2005 avant d'être révisé en 2008 et en 2011. À chacune de ces révisions, certains engagements, principalement ceux concernant la reconnaissance des associations et la négociation collective, ont été renforcés (Fichter et Helfen, 2011 : 96 ; Seignour et Vercher, 2011 : 48). L'accord s'applique aux fournisseurs et sous-traitants de Rhodia et les attentes énumérées sont claires (Rhodia et ICEM, 2005 : 8 ; Seignour et Vercher, 2011 : 48). Il y est de plus précisé que «*[a]ny serious violation of employee health and safety legislation, environmental protection or basic human rights that is not remedied shall lead to termination of relations with the company concerned in compliance with contractual obligations*» (Rhodia et ICEM, 2005 : 8). Son contenu réfère aux conventions 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 et 156 de l'OIT. Il décrit aussi les dix principes centraux du Pacte mondial. De plus, il contient des éléments relatifs au salaire, à la consultation des employés en cas de restructurations, à la mobilité interne, au soutien du développement de carrière et aux avantages sociaux (Rhodia et ICEM, 2005 : 7-8). Une portion est finalement réservée à la gestion des risques et la protection environnementale.

18.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Les seuls acteurs responsables de l'implantation, de la mise en œuvre et du monitoring de l'ACI sont ses deux signataires, soient le siège social de Rhodia et ICEM. Les deux parties s'engagent d'abord à inclure davantage les employés et leurs représentants au sein du dialogue social. Pour ce faire, elles prévoient préparer et distribuer de l'information aux représentants d'employés afin de leur permettre d'être au fait des enjeux clés de l'organisation, en plus de développer une meilleure compréhension de ceux-ci (Rhodia et ICEM, 2005 : 9). Il est aussi prévu que Rhodia et ICEM assureront ensemble le monitoring des indicateurs clés tels que décrits dans le contenu de l'ACI (Rhodia et ICEM, 2005 : 10).

Rhodia s'engage à fournir une copie de l'accord à tous les employés de ses équipes de gestion, en plus de le rendre disponible via son site Web corporatif (Rhodia et ICEM,

2005 : 11). Elle promet aussi la mise en place d'actions concrètes afin d'augmenter la diversité au sein de sa force de travail (Schiederig, 2009 : 55). Cette garantie, initiée par le management, est cohérente avec les politiques internes de l'entreprise en matière de diversité (Schiederig, 2009 : 6). Rhodia et ICEM envisagent finalement de se rencontrer annuellement afin de discuter du contenu de l'accord, des résultats relatifs aux différents indicateurs, ainsi que des problèmes encourus en cours d'année (Rhodia et ICEM, 2005 : 10-12).

18.4. Mise en œuvre et effectivité

Une première mission d'audit a été menée en Chine en 2007 (Seignour et Vercher, 2011 : 48). Celle-ci a été suivie de missions au Brésil (2008), aux États-Unis (2009) et en Corée du Sud (2010) (Fichter et Helfen, 2011 : 96 ; Seignour et Vercher, 2011 : 49). Ces missions annuelles conjointes sont décrites comme la méthode la plus efficace pour permettre une appropriation du contenu de l'ACI par les syndicats et les gestionnaires locaux (Seignour et Vercher, 2011 : 49). Cependant, puisqu'elles ne se déroulent qu'une fois par année et n'ont pas lieu dans toutes les régions géographiques où Rhodia détient des activités, la majorité des syndicats et management locaux ne sont que peu ou pas impliqués dans la mise en œuvre et le suivi du contenu de l'ACI (Seignour et Vercher, 2011 : 49). Seul le CEE a bénéficié d'une formation au sujet de l'ACI en 2006 (Seignour et Vercher, 2011 : 49). Compte tenu de cette absence d'implication tout au long de la chaîne de valeur, l'étude du cas de l'ACI Rhodia rapporte que le respect de son contenu par les fournisseurs et sous-traitants demeure difficile (Seignour et Vercher, 2011 : 50).

La méthode de résolution des litiges contenue dans l'ACI est relativement peu précise. Elle prévoit que les syndicats locaux doivent rapporter une problématique à l'ICEM qui pourra par la suite prévenir la direction de Rhodia (Rhodia et ICEM, 2005 : 11). Une méconnaissance de l'ACI par les syndicats locaux diminue cependant l'utilité de ce mécanisme, ainsi que les probabilités de dénonciations. Outre les missions conjointes décrites plus haut, le suivi de l'ACI est peu formalisé. Rhodia semble croire que, comme l'ACI est partie intégrante du *Rhodia Way*, les acteurs locaux en posséderont automatiquement une bonne connaissance (Seignour et Vercher, 2011 :

49). Cette croyance n'apparaît toutefois pas comme représentative de la réalité. De plus, le rapprochement trop important entre le *Rhodia Way* et l'ACI fait perdre à ce dernier une partie de sa pertinence. En effet, cette proximité amène certains managements locaux à redéfinir le contenu de l'ACI afin de le faire correspondre plus exactement à la stratégie de développement durable promue par le *Rhodia Way* (Fichter et Helfen, 2011 : 96). Plus précisément, ils adaptent les méthodes d'évaluation de l'ACI prévoyant l'implication d'ICEM, afin de faire prévaloir l'auto-évaluation mise de l'avant par le *Rhodia Way* (Fichter et Helfen, 2011 : 96). C'est le cas notamment au Brésil où, bien qu'aucune violation ne soit rapportée, le management local se montre réticent à impliquer activement les syndicats ou les représentants d'employés dans l'évaluation des indicateurs relatifs à l'ACI (Fichter et Helfen, 2011 : 97).

18.5. Synthèse

Le cas Rhodia démontre le rôle de la culture d'entreprise et de la mentalité des dirigeants en place dans la détermination des processus de négociation de l'ACI, des acteurs impliqués et du contenu normatif. En effet, au moment de la signature du premier ACI, le directeur du département de développement durable avait une vision du syndicalisme qui privilégiait le développement de partenariat avec des FSI, au détriment d'une implication des syndicats locaux. Ce positionnement initial a été un facteur déterminant dans la mise en œuvre et l'effectivité de l'ACI. Notre analyse nous mène à conclure que l'exclusion des acteurs locaux a porté préjudice à l'implantation et la mise en œuvre de l'ACI, puisqu'elle a rendu l'appropriation de son contenu quasi inexistant, exception faite des endroits où des missions d'audit conjointes ont été menées.

Ce cas démontre aussi que, s'il peut sembler judicieux d'intégrer l'ACI à un document corporatif RSE déjà existant, une telle juxtaposition doit s'effectuer avec parcimonie. La trop grande proximité entre le *Rhodia Way* et l'ACI a diminué le champ d'impact de ce dernier et noyé ses particularités dans les grandes lignes d'un document déjà établi. De plus, l'incorporation de l'ACI au *Rhodia Way* a permis au siège social de justifier une implantation moins soutenue, étant donné que le *Rhodia Way* était bien implanté. L'interaction des facteurs ci-dessus mentionnés a entraîné une

méconnaissance du contenu de l'ACI et en conséquence, une moins bonne application de ses engagements. De plus, le mode de résolution des conflits peut encore une fois présenter un bon moyen pour une entreprise d'éliminer plusieurs problématiques sans que les instances de haut niveau de l'ACI aient à être impliquées. Ce faisant, le rôle de ces instances est diminué et peu de lien se crée entre celles-ci et les acteurs locaux.

19. LafargeHolcim

19.1. Contexte

Groupe Lafarge est une entreprise française se spécialisant dans la production de matériaux de construction¹²². Son siège social actuel se trouve en Suisse. L'entreprise est fondée en 1833 par Joseph-Auguste Pavin de Lafarge. Celui-ci opère alors une mine d'extraction du calcaire à Le Teil, en Ardèche (France). En 1864, Groupe Lafarge se voit octroyer le contrat d'approvisionnement en matériaux de construction pour le projet du canal Suez en Égypte¹²³. En 1887, il ouvre le premier laboratoire au monde destiné à l'étude de la production de ciment. L'expansion internationale du Groupe ne débute toutefois qu'entre les années 50'-70', via son implantation au Brésil, au Canada et aux États-Unis. Des percées en Afrique de l'Est et Sub-Saharienne, en Chine, en Inde et en Corée du Sud surviennent au courant des années 80'. En 2015, Groupe Lafarge fusionne avec la compagnie de production de ciment suisse Holcim. Les deux entreprises forment dorénavant LafargeHolcim, 4^e mondial en production de matériaux de construction (Statista, 2019).

Les activités de LafargeHolcim sont réparties à travers quatre secteurs clés : la production de ciment, d'agrégats et de béton prêt à l'emploi, ainsi que la recherche et le développement. L'entreprise possède des mines d'extraction, des usines de productions et un centre de recherche. Ses principaux clients sont des entreprises de construction, ainsi que des compagnies de production de béton et d'asphalte. La chaîne de valeur de l'entreprise est relativement courte. L'industrie de production des matériaux de construction n'étant pas complexe, les limites opérationnelles de LafargeHolcim sont faciles à circonscrire et les différents acteurs aisément identifiables

¹²² Sauf indications contraires, les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.lafargeholcim.com/>.

¹²³ Canal en Égypte permettant de relier la mer méditerranée et le golf de Suez.

(Williams, Davies et Chanungo, 2015 : 191). Qui plus est, LafargeHolcim emploie directement de nombreux salariés et la majorité de ses fournisseurs et sous-contractants entretiennent une relation de dépendance face à elle (Williams, Davies et Chanungo, 2015 : 191). Au fait de son influence, l'entreprise opère de manière centralisée et n'hésite pas à imposer ses standards et procédures aux fournisseurs et sous-contractants (Williams, Davies et Chanungo, 2015 : 199). Elle emploie directement 75 000 salariés dans 80 pays. Son plus grand bassin de main-d'œuvre est la région Asie-Pacifique.

19.1.1. Industrie de la construction

L'industrie de la construction est caractérisée par une grande diversification des produits et des entreprises (OIT, 2019). La majorité des entreprises y sont petites et locales (OIT, 2019). Les trois secteurs clés sont la production de matériaux, la construction, ainsi que le design et l'ingénierie (OIT, 2019). Dans les dernières années, la structure de l'industrie a été marquée par de nombreux changements, notamment la décroissance des grosses firmes, la décentralisation des activités gouvernementales liées à la construction et la hausse du recours au *outsourcing* (OIT, 2011 : 23 ; OIT, 2019). Le *outsourcing* permet aux entreprises d'augmenter leur flexibilité, particulièrement en diminuant leurs coûts et en déléguant la supervision des employés à un tiers, ce qui s'avère attrayant dans un contexte de forte compétitivité (OIT, 2011 : 24). Il est aussi prévu que, dans un futur rapproché, l'arrivée de la digitalisation engendrera des bouleversements encore plus marqués sur le fonctionnement de l'industrie (BWI, 2019).

L'industrie de la construction recrute de manière générale des individus plus pauvres et moins scolarisés, et ce, dans tous pays confondus (OIT, 2011 : 14). De plus, elle représente une opportunité pour les migrants d'intégrer le marché du travail lors des processus d'industrialisation (OIT, 2011 : 11). Toutefois, la perception que les emplois dans la construction sont de catégorie inférieure engendre des difficultés de recrutement pour les entreprises (OIT, 2011 : 14). Plusieurs travailleurs admettent s'y retrouver non pas par choix, mais par nécessité (OIT, 2011 :14). Dans les pays industrialisés, la pénurie de main-d'œuvre contribue à complexifier davantage le recrutement et à accroître le niveau de compétitivité entre les entreprises (Deloitte,

2019 : 6). Du côté des pays en voie de développement, cette industrie continue de représenter un important moyen de subsistance pour une grande partie de la population (OIT, 2011 : 9).

Les conditions de travail dans l'industrie de la construction sont très variables, principalement dues à la forte présence d'intermédiaires et de sous-contractants (OIT, 2011 : 15 ; OIT, 2019). La majorité des emplois sont temporaires et ne comportent pas de contrats formels (OIT, 2011 : 15 ; Williams, Davies et Chinguno, 2015 : 188). Des lacunes sont souvent observées en matière de santé et sécurité (Williams, Davies et Chinguno, 2015 : 188). De plus, cette industrie est caractérisée par un faible taux de syndicalisation à cause de l'instabilité de sa main-d'œuvre (Williams, Davies et Chinguno, 2015 : 188).

19.1.2. Positionnement de LafargeHolcim face à la RSE

Peu d'informations sont disponibles quant au positionnement RSE de LafargeHolcim. Pestre (2011 : 114) relève qu'en 2002, le Groupe Lafarge avait établi un partenariat de long terme avec l'ONG *International Care*¹²⁴, afin de sensibiliser les employés de ses filiales africaines sur le SIDA. Groupe Lafarge était à cette période activement impliqué dans la Coalition mondiale des Entreprises contre le SIDA (Pestre, 2011 : 114).

Les principaux axes RSE de LafargeHolcim sont le climat et l'énergie, l'économie circulaire, la communauté et l'environnement. La portion communauté fait référence aux droits de l'homme et aux droits du travail. LafargeHolcim y fixe les différents objectifs à atteindre et les indicateurs s'y rattachant. Dans cette portion, l'entreprise définit les indicateurs à mesurer tant au niveau de ses filiales que de ses fournisseurs. Cependant, les enjeux de conditions de travail, du respect du droit du travail et du respect de la diversité ne font pas partie points à évaluer chez ses fournisseurs.

Au courant des dernières années, Groupe Lafarge a été dénoncé pour le maintien en opération pendant trois ans d'une cimenterie en Syrie et ce, malgré le déclenchement d'une guerre civile (Gagné, 2018). L'entreprise est de plus accusée d'avoir versé des

¹²⁴ Agence humanitaire suisse.

paiements totalisant 15.3M\$ à l'État islamique entre 2011 et 2015 (Gagné, 2018). Bien que plusieurs des dirigeants visés par la justice aient été écartés lors de la fusion entre Groupe Lafarge et Holcim, des enquêtes demeurent en cours pour différents chefs d'accusation : complicité de crimes contre l'humanité, financement du terrorisme, violation d'un embargo et mise en danger de la vie (Alonso, 2019).

19.2. Signature de l'ACI

Les circonstances entourant la négociation d'un ACI par le Groupe Lafarge sont peu documentées dans la littérature. Toutefois, il est noté qu'avant même que l'ACI soit signé, des protestations à son égard avaient déjà lieu aux États-Unis, puisque le management local craignait qu'une clause de neutralité¹²⁵ relative aux campagnes de syndicalisation soit incluse à son contenu (Fichter et Helfen, 2011 : 107). Une telle clause n'a finalement pas été intégrée et l'ACI est entré en vigueur le 12 septembre 2005 (Fichter et Helfen, 2011 : 107). Ses parties signataires sont le Groupe Lafarge, la Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB)¹²⁶, ICEM et WFBW¹²⁷. Son champ d'application est abstrait, l'accord stipulant uniquement que *«[...] subsidiarity principle is a key performance management system process within the Group ; therefore the signatory parties respect the principle that industrial relations are best resolved as close as possible to the workplace»* (Groupe Lafarge, IBB, ICEM et WFBW, 2005 : 3). L'ACI renvoie aux conventions n°29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 155 et 182 de l'OIT. Il ne fait référence à aucun autre document. L'accord offre des précisions quant aux salaires, aux heures de travail, à la santé et sécurité, ainsi qu'à la formation. Il ne contient toutefois aucune précision quant à des plans de redressement ou des sanctions en cas de non-respect des engagements. Avec la fusion entre Groupe Lafarge et Holcim en 2015, le présent ACI a cessé d'être en vigueur. IndustriALL rapporte toutefois qu'un processus de négociation avec LafargeHolcim a été entamé en janvier 2017 en vue de parvenir à la conclusion d'un nouvel ACI (IndustriALL Global Union, 2017).

¹²⁵ Clause de le cadre de laquelle l'employeur s'engage à soutenir l'organisation syndicale de ses employés (<https://www.nrtw.org/what-is-a-neutrality-agreement-and-how-does-it-affect-workers/>)

¹²⁶ International federation of building and wood workers.

¹²⁷ World federation of building and wood workers union.

19.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Toutes les parties signataires sont responsables de faire parvenir les informations relatives à l'ACI aux acteurs pertinents au sein des opérations du Groupe (Groupe Lafarge et al., 2005 : 5). Un groupe de référence formé de représentants du Groupe Lafarge et des FSI signataires devra se rencontrer une fois par année «*[...] or whenever necessary [...]*» afin de faire le suivi de l'implantation de l'ACI (Groupe Lafarge et al., 2005 : 5). Il est mentionné que «*[t]he annual review of the present agreement should be incorporated into the Lafarge Group's reporting with the consent of all signatories*» (Groupe Lafarge et al., 2005 : 5).

19.4. Mise en œuvre et effectivité

De façon générale, l'ACI semble méconnu tant des syndicats que des gestionnaires locaux (William, Davies et Chinguno, 2015 : 190-191). Les rencontres relatives à sa mise en œuvre n'apparaissent pas impliquer des représentants de l'entreprise. La CSE¹²⁸ fait uniquement mention de rencontres entre des représentants d'ICEM et de BWI (William, Davies et Chinguno, 2015 : 190). Elle souligne toutefois que «*[o]n some issues however, such as occupational health and safety, head of office control is very direct and specific, with standards defined and applied to all contractors worldwide*» (William, Davies et Chinguno, 2015 : 191). Le manque de connaissances ou les problèmes d'application relatifs à l'ACI ne peuvent donc pas s'expliquer par un degré d'influence insuffisant du siège social.

Ce n'est qu'en 2010, à la suite des pressions exercées par BWI, qu'un premier audit a été mis en place par Lafarge afin de valider le niveau de respect des sous-traitants face aux engagements de l'ACI (William, Davies et Chinguno, 2015 : 190). De leur côté, les syndicats nationaux ont fait appel à l'ACI à quelques reprises afin d'amener le siège social à intervenir sur des problématiques locales. D'abord, en 2004, en Ukraine, le UCBMIW¹²⁹ a invoqué le contenu de l'ACI afin de forcer l'entreprise à intervenir sur des manquements en matière de santé et sécurité (Davies et al., 2011 : 135). Le siège social n'est toutefois intervenu que sur réception de menaces de grève, démontrant que

¹²⁸ Confédération des syndicats européens.

¹²⁹ Ukrainian constructors workers union.

l'ACI n'était pour lui pas un élément suffisamment convaincant (Davies et al., 2011 : 135).

En Corée du Sud, en 2006, l'une des filiales de Lafarge a cessé ses opérations après que 21 de ses 35 travailleurs aient rejoint le KCTF¹³⁰ (Davies et al., 2011 : 128). Les travailleurs ayant retiré leur adhésion au syndicat se sont vu octroyer un poste auprès d'un autre sous-contractant de Lafarge. KCTF a alors mené une campagne auprès du Groupe, se présentant au siège social de Paris et entamant une grève de la faim devant les bureaux de Lafarge à Séoul (Davies et al., 2011 : 128). En 2007, les travailleurs mis à pied ont finalement été réembauchés par l'entreprise (Davies et al., 2011 : 128).

Aux États-Unis, en 2008, le management local a rompu la convention collective des employés de manière unilatérale après s'être vu refuser, par les *Boilermakers*, l'accès à sa demande de retrait des assurances médicaments (Fichter et Helfen, 2011 : 107). Une campagne de solidarité a alors été menée par un réseau syndical formé des *Boilermakers*, d'ICEM, de BWI, des *Mineworkers*, du *United Steelworkers of America*, des *Laborers International Union of North America*, du *International Brotherhood of Teamsters* and de *Teamsters Canada* (Fichter et Helfen, 2011 : 107). Ce regroupement a fait pression sur Lafarge Paris afin de les amener à évaluer la situation (Fichter et Helfen, 2011 : 107). Devant l'inaction du siège social, ICEM a menacé l'ACI de nullité (Fichter et Helfen, 2011 : 108). Sous pression, Lafarge a finalement remis les contrats en état et renforcé l'importance de la neutralité de l'entreprise face à la syndicalisation (Fichter et Helfen, 2011 : 108).

Une dernière problématique rapportée concerne l'augmentation de l'appel aux sous-contractants en Afrique du Sud. En effet, bien que ce pays bénéficie d'un système de relations industrielles fort et bien implanté au sein de ses industries clés, l'accès à la syndicalisation pose problème au sein du Groupe Lafarge (Williams, Davies et Chinguno, 2015 : 198). La législation sud-africaine stricte en matière de droits d'association ne permet pas à des travailleurs temporaires d'accéder à la syndicalisation. Conséquemment, l'augmentation de l'utilisation de travailleurs temporaires par Lafarge contribue à fragmenter sa force de travail, à diminuer le

¹³⁰ Korean Chemical and Textil workers confederation.

potentiel de syndicalisation et ainsi, à réduire la portée de son ACI (Williams, Davies et Chinguno, 2015 : 198).

19.5. Synthèse

Le cas Lafarge est un bon exemple de manque d'implication de la part d'une entreprise dans la mise en application d'un ACI. Il aurait été intéressant de connaître les circonstances entourant la conclusion initiale de l'ACI, afin de savoir si l'entreprise a entamé les négociations à la suite de pressions exercées par l'acteur syndical, ou si celles-ci découlaient de sa volonté propre. En l'absence d'une telle information, il est difficile d'expliquer pourquoi Lafarge est aussi réticent à appliquer un ACI pour lequel il s'est engagé. Ce cas démontre que la constitution de la chaîne de valeur de Lafarge et le pouvoir que l'entreprise exerce sur ses filiales et fournisseurs lui offraient une situation optimale pour l'implantation effective de son ACI. Cependant, les problématiques soulevées illustrent à quel point il est difficile pour les acteurs syndicaux d'amener l'entreprise à prendre action en cas de violation. En effet, l'application de l'ACI par Groupe Lafarge n'est survenue que lorsque l'acteur syndical faisait l'emploi de pressions ou menaces.

Un autre aspect à souligner est d'ailleurs la faiblesse du contenu normatif de cet ACI, principalement au niveau du mécanisme d'implantation et de son champ d'application. Ce manque de fermeté signale une réticence du Groupe à s'imposer devant ses filiales et ses fournisseurs, notamment en ce qui a trait au droit syndical. Face à un ACI aussi peu détaillé, une organisation syndicale aura moins de prise pour dénoncer une violation.

Toutefois, ce cas démontre l'influence que peut avoir une campagne syndicale dans les cas où des actions sont mises en œuvre de façon stratégique, ou encore lorsqu'elle est soutenue par plusieurs acteurs agissant de manière solidaire.

20. Bosch Global

20.1. Contexte

Bosch Group est une entreprise allemande de technologies et de services dont le siège social est situé à Gerlingen en Allemagne¹³¹. Son histoire débute en 1886, à Stuttgart, lors de la fondation du *Workshop for Precision Mechanics and Electrical Engineering* par Robert Bosch. À cette époque, Bosch se spécialise dans les travaux mécaniques ou électriques de précisions, tels que l'installation de téléphones ou de sonnettes. Ce n'est qu'en 1897, alors qu'elle devient le principal fournisseur de dispositifs d'allumages magnéto¹³², que l'entreprise connaît une réelle croissance. L'expansion hors Allemagne de Bosch débute via l'ouverture d'un site à Londres en 1898. En 1912, le Groupe fait son entrée aux États-Unis et dès 1913, 88% de ses ventes sont effectuées à l'extérieur de l'Allemagne. Suite à la Première Guerre mondiale, Bosch tente de diversifier sa production en investissant dans le développement d'innovations destinées au secteur de l'automobile. Ces investissements permettent notamment le développement des phares, des essuie-glaces et des klaxons. La Deuxième Guerre mondiale a de plus sévères répercussions sur l'entreprise, entraînant la perte de ses sites à l'international, ainsi que la destruction de 50% de ses lieux de production en territoire allemand. Afin de relancer son économie, Bosch se lance dans la fabrication de produits destinés aux consommateurs, tels que les électroménagers, les batteries de cuisine ou les outils. Son retour significatif sur le marché international n'a lieu que dans les années 1960.

Les activités de Bosch se divisent actuellement en quatre catégories, soient les solutions de mobilité (secteur automobile), les technologies industrielles, les biens destinés aux consommateurs, ainsi que les technologies de l'énergie et de la construction. L'entreprise opère sous 37 différentes marques et employait, en date du 31 décembre 2018, plus de 410 000 salariés dans le monde. L'actionnaire majoritaire de l'entreprise est la Fondation Robert Bosch Stiftung GmbH (92%) et la gestion de ses responsabilités stratégiques et de ses pratiques organisationnelles s'effectue de manière centralisée

¹³¹ Sauf indications contraires, les informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.bosch.com/company/>.

¹³² Dispositif employé dans la construction automobile. Génératrice qui transforme l'énergie mécanique en énergie électrique.

(Voss et Wilke, 2008 : 4). Bosch transige aujourd’hui avec près de 460 fournisseurs dans 60 pays.

20.1.1. Le secteur de l’industrie de l’automobile

Compte tenu de l’importance de la division des technologies automobiles dans l’économie de Bosch (61% des revenus), nous avons choisi de l’incorporer au secteur de l’industrie de l’automobile à titre de fournisseurs de pièces. Pour des informations concernant ce secteur, voir la section 8.1.1.

20.1.2. Positionnement de Bosch Global face à la RSE

Bosch Global possède un long historique d’implications en matière de RSE. En 1906, elle est l’une des premières entreprises à introduire les journées de huit heures de travail (Voss et Wilke, 2008 : 2). En 1910, elle offre un don important afin de soutenir la construction du *Stuttgart Technical University* (Voss et Wilke, 2008 : 2). En 1996, elle met en place sa première politique environnementale qui sera dès lors implantée et dont le suivi sera assuré par un système de gestion des politiques

[Figure 4 :
Organisation
approche
stratégique RSE
chez Bosch.] Repéré
à
<https://www.bosch.com/company/sustainability/sustainability-strategy/>



environnementales (Voss et Wilke, 2008 :4). L’actionnaire majoritaire de l’entreprise est une fondation à caractère social dont l’objectif est de soutenir la mise en place de projets dans cinq domaines spécifiques : l’éducation, la société, la santé, les relations internationales et la recherche et développement. La fondation offre son soutien en Amérique du Nord, en Europe, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient. L’entreprise adopte une vision holistique de sa stratégie de responsabilité sociale et ses fournisseurs

représentent pour elle des acteurs importants dans le succès de cette stratégie. La structure de cette dernière est illustrée à la figure 4. Depuis 2010, 862 audits ont été menés auprès des fournisseurs afin de valider leur respect des engagements de Bosch en matière d'environnement et de santé et sécurité. De plus, avant d'entamer une relation contractuelle, Bosch mène une vigile qui lui permet de valider le niveau de conformité du futur partenaire en matière d'environnement, de droits humains et de santé et sécurité (Voss et Wilke, 2008 : 4). Elle exige aussi que ces derniers adhèrent au *UN Global Compact*. Finalement, Bosch se réserve le droit de terminer une relation d'affaires en cours si un fournisseur transgresse les engagements prévus au *Code of Conduct for Business Partners*. Ce code traite notamment du traitement juste et équitable des employés en référence aux droits humains, aux droits d'association, à l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, à l'égalité des chances, aux conditions de travail justes, ainsi qu'aux notions de santé et sécurité (Bosch Group, 2018 : 2-3). Les relations employeurs-employés au sein de Bosch Group sont généralement bonnes et l'entreprise a la réputation d'offrir de bonnes conditions de travail, ainsi que de bons salaires (Voss et Wilke, 2008 : 3).

20.2. Signature de l'ACI

Les négociations précédant la conclusion de l'ACI de Bosch ont eu lieu entre 2002 et 2004 (Voss et Wilke, 2008 : 5). Plusieurs raisons ont motivé la mise en place de ce processus de négociations. D'une part, la signature d'un ACI par des joueurs clés de l'industrie de l'automobile tels que Volkswagen et Daimler a engendré un resserrement des exigences vis-à-vis des fournisseurs en matière de RSE (Voss et Wilke, 2008 : 5). Ensuite, Bosch faisait face à une pression croissante de la part des représentants d'employés et de la FIOM afin qu'un ACI y soit conclu (Voss et Wilke, 2008 : 5). Finalement, la mise en place d'un projet sur le respect des droits du travail au Brésil a permis au CEE de développer une relation collaborative avec les syndicats brésiliens (Voss et Wilke, 2008 : 5). Suite à cette collaboration, ces deux instances ont conjointement effectué des pressions sur l'entreprise en se joignant aux discussions.

Certaines problématiques sont survenues dans le cadre des négociations, ce qui explique leur durée relativement longue (près de deux ans). Les principaux enjeux

étaient notamment liés à une mésentente dans la circonscription du rôle des instances syndicales. Au final, les acteurs impliqués dans la détermination du contenu de l'ACI ont été le CEE et la direction de Bosch (Voss et Wilke, 2008 : 5).

L'ACI est entré en vigueur en 2004, avec comme parties signataires Bosch Group, la FIOM et le CEE. La seule raison soutenant l'inclusion de la FIOM comme signataire relève du fait que le CEE n'est pas une instance formellement autorisée à traiter des questions internationales (Voss et Wilke, 2008 : 5). Les parties signataires voyaient donc une obligation d'inclure la FIOM afin d'augmenter la légitimité et la portée de l'ACI (Voss et Wilke, 2008 : 5).

L'ACI s'adresse à toutes les filiales de Bosch et souligne que « *Bosch will not work with any suppliers who have demonstrably failed to comply with basic ILO labor standards* » (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 3). Le contenu de l'ACI se fonde sur les droits fondamentaux tels qu'élaborés par l'Organisation Internationale du Travail (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 1). Il traite des droits humains, de l'égalité des chances, de l'intégration des handicapés, du libre choix d'emploi, des droits des enfants, des droits d'associations, des conditions de travail juste, des enjeux de santé et sécurité au travail, du développement professionnel et de l'environnement. Les seules conventions de l'OIT y étant explicitées sont la 98 et la 100.

20.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Le contenu de l'ACI dicte que la « *[r]esponsability for [the] implementation lies within the senior management of the respective divisions, regional subsidiaries and company locations* » (Bosch, CEE et FIOM, 2004 :1). Les différents rôles et responsabilités des autres acteurs sont clairement répertoriés dans le tableau 8 ci-dessous. L'analyse de celui-ci nous permet de constater que la majorité des responsabilités revient au CEE et aux syndicats locaux. Pour sa part, la FIOM est exclue des processus d'audits et de la mise en place d'actions visant à pallier le non-respect des engagements. On peut aussi souligner que le siège social de Bosch se délie de toutes responsabilités quant à la dissémination du contenu de l'ACI. Ce rôle est entièrement relayé aux différents acteurs syndicaux.

Tableau 8 : Répartition des rôles et responsabilités des acteurs.

Activities/actors	Regional/ local management	Central management	EWC/ group works council	Local employee organisation	National trade unions	IMF	NGO
Translation of the document	X		X	X	X	X	
Employee information			X	X	X	X	
Public information	X				X	X	X
Information/training of trade unions and employee representatives			X		X	X	
Incorporation in management manual	X	X	X	X			
Incorporation in suppliers' guidelines	X	X	X				
Incorporation in supplier auditing checklists		X	X	X			
Implementation of audits		X		X			
Complaints on non- compliance		X		X	X	X	X
Activities reacting to non- compliance	X	X	X	X			
Developing a reporting system	X	X	X	X	X	X	X

20.4. Mise en œuvre et effectivité

Afin d'assurer la mise en œuvre et l'effectivité des engagements contenus dans l'ACI, celui-ci a été incorporé au *Management System Manual for Quality, Environment, Safety and Security in the Bosch Group* (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 3). Ce dernier étant un document interne à l'intention des équipes de gestion, l'intégration de l'ACI à celui-ci illustre clairement le désir de la haute direction à l'effet que le contenu de son ACI soit respecté par ses cadres. Le contenu de l'ACI mentionne que chacune des parties prenantes sera informée du contenu des accords de la manière appropriée (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 3). Il y est aussi mentionné que les plaintes relatives à des violations au contenu de l'ACI seront investiguées et que les actions requises «*[...] will be discussed and implemented by the senior management and associate representatives responsible*» (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 3). Toute problématique n'étant pas résolue de façon satisfaisante à l'échelle nationale devra être soumise au comité exécutif du CEE et, lorsque nécessaire, l'implantation de l'ACI sera discutée dans le cadre de la rencontre annuelle entre le siège social et le CEE (Bosch, CEE et FIOM, 2004 : 3). Dans la pratique, c'est le CEE qui joue un rôle clé dans l'implantation de l'ACI notamment via l'organisation de rencontres entre les différents représentants d'employés (Voss et Wilke, 2008 : 6). La FIOM ne joue, pour sa part, aucun rôle actif (Welz, 2011 : 44).

Tant du point de vue de la direction que de celui des représentants d'entreprise, l'intégration de l'ACI à un document corporatif déjà en place a permis de faciliter

l'incorporation des normes du travail et des normes de l'OIT au sein des valeurs de Bosch, en plus de l'aider à perfectionner son système d'audit (Voss et Wilke, 2008 : 8 ; Welz, 2011 : 44 ; Hadwiger, 218 : 167). Voss et Wilke (2008 : 9) soulignent toutefois que le fait d'avoir effectué une intégration aussi complète de l'ACI au sein de la stratégie RSE de l'entreprise pourrait éventuellement l'amener à se concentrer davantage sur les enjeux environnementaux que les normes du travail.

Selon les données contenues dans la littérature, la juxtaposition entre les normes de l'ACI et le contenu des audits a eu un impact considérable tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise (Voss et Wilke, 2008 : 8). En effet l'incorporation des portions centrales de l'ACI aux lignes directrices des fournisseurs, ainsi qu'aux listes de vérification des audits a entraîné des améliorations dans la régulation sociale au sein de la chaîne de valeur de Bosch (Hadwiger, 2018 : 167).

20.5. Synthèse

Le cas de l'entreprise Bosch est intéressant sur plusieurs points. D'abord, il illustre l'impact que la conclusion d'un ACI par une entreprise de vente et de services peut avoir sur les fournisseurs au sein de sa chaîne de valeur. Dans le cas de Bosch, le resserrement des règles lié à la conclusion d'un ACI par Volkswagen et Daimler a eu une influence sur sa propre propension à mettre en place un ACI. Ceci représente pour nous une illustration concrète de l'impact *top-down* que peuvent avoir les ACI. Cet effet domino est important, car c'est en opérant des changements à tous les paliers d'une chaîne de valeur que les plus grandes retombées pourront avoir lieu pour les travailleurs.

De plus, ce cas démontre que l'incorporation du contenu de l'ACI au sein d'un document corporatif déjà en place peut s'avérer un couteau à double tranchant. D'une part, il peut amener l'entreprise à mieux intégrer les normes du travail et de l'OIT à ses valeurs d'entreprise, en plus de lui permettre de parfaire son système d'audits. D'autre part, comme le mentionnent certains auteurs, cette incorporation peut entraîner, à plus long terme, une mise de côté des normes du travail au profit des enjeux environnementaux. Toutefois, l'absence d'études récentes sur le cas de Bosch ne permet pas de confirmer ces hypothèses.

La quasi-exclusion de la FIOM de l'ACI de Bosch nous amène en outre à constater que le rôle et l'importance des FSI n'est peut-être pas encore tout à fait bien compris et que ces instances peuvent avoir des efforts à déployer afin de faire valoir leur rôle auprès des entreprises ou des organes européens de représentation des employés.

21. Leoni AG

21.1. Contexte

Leoni AG est un fournisseur allemand de produits, solutions et services pour la gestion des données et de l'énergie¹³³. Son siège social est actuellement situé à Nuremberg. Son histoire débute en 1569 lors de la formation de l'atelier de manufacture Lyonese Wares par Anthoni Fournier. En 1621, les fils de Fournier fondent de nouveaux ateliers, ce qui contribue à former trois entreprises distinctes. Celles-ci seront finalement fusionnées en 1917 afin de créer Leonische Werke Roth-Nürnberg AG. Entre 1928 et 1977, l'entreprise se spécialise dans la production de différents types de câblage. En 1978, elle ouvre son premier magasin hors Allemagne en France. En 1990, elle s'implante aux États-Unis grâce à l'ouverture d'une filiale à Chicopee aux Massachusetts. En 1999, l'entreprise adopte le nom de Leoni AG sous lequel elle est encore connue aujourd'hui.

Leoni AG emploie 95 000 employés dans 32 pays. Ses principaux clients se trouvent en Allemagne et ses produits sont majoritairement destinés au secteur de l'automobile. Elle est d'ailleurs l'un des principaux fournisseurs mondiaux pour le câblage destiné à l'industrie de l'automobile et l'un des fournisseurs clés du Groupe PSA depuis 40 ans. Ses autres produits s'adressent notamment aux entreprises des secteurs des technologies, de la santé, de la machinerie, ainsi qu'au secteur maritime.

L'entreprise opère de manière décentralisée. D'abord, Leoni AG prend en charge les tâches dites globales, soient celles concernant l'ensemble du groupe. Par la suite, elle opère sous deux divisions distinctes, soient le *Wire and Cables Solutions Division* et le

¹³³ Sauf indications contraires, la majorité des informations concernant l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.leoni.com/en/>.

Wiring Systems Division. Celles-ci qui sont subdivisées en unités d'affaires et guidées par leurs marchés respectifs.

21.1.1. Secteur de l'industrie de l'automobile

Compte tenu de l'importance de la division des technologies automobiles dans l'économie de Leoni AG, nous avons choisi de l'incorporer au secteur de l'industrie de l'automobile à titre de fournisseurs de pièces. Pour des informations concernant ce secteur, voir la section 8.1.1.

21.1.2. Positionnement de Leoni AG face à la RSE

Leoni AG se démarque grâce à sa culture coopérative forte, à sa capacité à innover, ainsi qu'à l'importance accordée à la bonne gestion de ses ressources humaines (Voss, 2008 : 2). Elle considère ses employés comme un atout et s'assure de leur procurer un environnement de travail sécuritaire et soutenant, à leur offrir de bonnes conditions de travail, des avantages sociaux intéressants, ainsi qu'un salaire compétitif. Elle est de plus réputée pour la mise en place d'activités hors de la sphère organisationnelle et destinées à ses employés telles que des *Family Days* ou des tournois de soccer (Voss, 2008 : 2). Elle a été élue en 2018, pour la troisième année consécutive, meilleur employeur en Allemagne.

Leoni AG est l'une des premières entreprises de son secteur à mettre en place, en 2003, un *Declaration on social rights and industrial relations* (ACI). Depuis son adhésion au *UN Global Compact* en 2011, elle exige que ses fournisseurs s'engagent aussi à respecter les principes y étant contenus. De plus, sa stratégie de RSE prend appui dans les 17 objectifs de développement durable du *UN Global Compact*. Finalement, l'entreprise a établi, en 2016, un système de gestion du développement durable uniforme à l'ensemble du groupe. Sa stratégie RSE est répartie dans de nombreux documents, notamment un Code de Conduite sur les comportements responsables et légaux, un *Code of Conduct for Business Partners* décrivant la conduite dont l'entreprise s'attend de la part de ses partenaires d'affaires, un *Statement on Human Rights* traitant principalement de l'abolition du travail forcé, ainsi qu'un *Occupational Safety, Health and Environment policy* énumérant les grands principes de l'entreprise en matière de santé, sécurité et d'environnement.

21.2. Signature de l'ACI

La conclusion de l'ACI de Leoni s'est déroulée sans qu'un processus de négociation ait lieu. L'idée de conclure un ACI provenait initialement du CEE, mais a été prise en charge par le département des ressources humaines (Voss, 2008 : 4). C'est ce dernier qui a été affecté à la rédaction du contenu de l'ACI (Voss, 2008 : 4). Bien qu'il ait été impliqué dès le départ, le rôle du CEE a été limité au fait de donner ou non son accord quant à des dispositions préalablement rédigées (Voss, 2008 : 4). L'ACI fait partie intégrante de la stratégie d'affaires de Leoni et est officiellement entré en vigueur en avril 2003 (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 1). Ses parties signataires sont Leoni, le CEE et la FIOM.

L'ACI souligne que «*[t]he future security of LEONI and its employees stems from the spirit of co-operative conflict management and social commitment [...]*» (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 1). La signature de ce document constituait une façon d'officialiser la culture organisationnelle de Leoni basée sur les principes de RSE et de la gestion coopérative des conflits (Voss, 2008 : 3). Sa mise en place a aussi été influencée par l'intensification de son internationalisation amenant un besoin d'uniformisation au niveau des pratiques de ressources humaines et de relations industrielles (Voss, 2008 : 3). L'entrée en vigueur d'un ACI chez Volkswagen et Daimler a aussi eu un impact considérable sur la décision de Leoni d'adopter à son tour ce modèle de régulation sociale (Voss, 2008 : 3).

L'ACI fait référence directement aux conventions 87 et 98 de l'OIT relatives aux droits d'associations et spécifie que ces droits doivent être garantis, même dans les pays où ils ne sont pas perçus comme tels (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 2). Il engage de plus l'entreprise à protéger les travailleurs contre la discrimination, à assurer leur libre choix en emploi, à éradiquer le travail des enfants, à respecter la législation relative au salaire, aux heures de travail et aux congés payés, ainsi qu'à veiller à la santé et sécurité de ses salariés. Les conventions de l'OIT relatives à ces différents aspects n'y sont toutefois pas explicitement énumérées.

L'ACI stipule que «*LEONI will place its executives in the respective countries under the obligation to comply with this declaration*» (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 3). Le

contenu normatif de l'ACI ne prévoit aucune précision quant à la manière dont Leoni veillera à faire respecter le contenu de l'ACI par ses cadres supérieurs. L'ACI mentionne aussi que «*LEONI supports and encourages its business partners to take this declaration into account in their own respective corporate policy*» (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 4). Aucune sanction n'est prévue en cas de transgression et l'accord n'a pas de durée fixe.

21.3. Acteurs, comités et répertoires d'actions

Pour les signataires de l'ACI, il est essentiel que l'organisation et les employés travaillent conjointement afin d'assurer la compétitivité à long terme de Leoni (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 1). Dans cette optique, chacune des parties signataires joue un rôle important vis-à-vis de l'ACI.

D'abord, le département des ressources humaines du siège social s'assure de renforcer, de monitorer et de produire des rapports quant à l'implantation et au respect des engagements contenus dans l'ACI (Voss, 2008 : 4). Il est aussi prévu que la gestion de Leoni présente un rapport relatif à l'implantation de l'ACI et au respect de ses engagements lors des rencontres annuelles du CEE (Welz, 2011 : 48). Le département d'audit interne est pour sa part impliqué au niveau du monitoring, puisque les engagements prévus à l'ACI doivent être intégrés aux éléments des audits internes (Leoni, CEE et FIOM, 2003 : 4).

Le CEE, de son côté, est responsable de l'implantation de l'ACI en Europe (Voss, 2008 : 4). Compte tenu de la portée limitée du CEE, c'est la FIOM qui a la charge d'implanter l'ACI à l'extérieur de l'Europe. La FIOM doit aussi faire état des violations aux engagements de l'ACI survenant hors du territoire européen. Les mécanismes d'audits ou de rapport des violations ne sont toutefois pas clairement définis par la littérature. Il n'est donc pas possible de statuer sur la méthode exacte employée par la FIOM en vue d'assurer le respect des engagements prévus à l'ACI (Voss, 2008 : 8).

21.4. Mise en œuvre et effectivité

Au moment de la publication des différentes recherches relatives à l'ACI de Leoni, aucune violation majeure au contenu de l'ACI n'avait été rapportée (Voss, 2008 : 8 ; Welz, 2011 : 47). Bien que les engagements contenus dans l'ACI devaient

être intégrés aux rapports d'audits internes, les apports annuels ne font que faire mention des questions de diversité, de satisfaction des employés, de santé et sécurité et du respect des droits humains. Aucun score n'est attribué à ces différentes composantes, ce qui rend difficile de valider leur intégration réelle aux procédures d'audits internes. D'autre part, Welz (2011 : 48) mentionne que le principal instrument d'évaluation se rapportant à l'ACI est un questionnaire d'auto-évaluation à remplir par les gestionnaires des ressources humaines et les gérants d'usine au niveau local. Ce mécanisme peut complexifier l'évaluation objective du respect des engagements prévus à l'ACI.

L'ACI a toutefois été utilisé par le syndicat local du site d'Itu dans la région de Sao Paulo au Brésil afin d'améliorer le dialogue social entre les représentants syndicaux et le management local (Fichter et Helfen, 2011 : 98). En 2006, ce syndicat a déposé, auprès du siège social de Leoni, une liste de plaintes à l'encontre de la gestion locale (Fichter et Helfen, 2011 : 98). Ces plaintes s'appuyaient notamment sur le contenu de l'ACI (Fichter et Helfen, 2011 : 98). Le siège social est alors intervenu et a procédé à des changements au sein de l'équipe de gestion du site d'Itu (Fichter et Helfen, 2011 : 98). Depuis, les conditions de travail et le dialogue social se sont substantiellement améliorés. La gestion s'effectue davantage de manière participative et le syndicat est inclus dans les discussions relatives à de nombreux enjeux. À titre d'exemple, lors de la perte d'importants contrats en 2009, Leoni a dû procéder à de nombreuses mises à pied. En prévision de celles-ci, l'équipe de gestion locale a fait appel au syndicat afin qu'il participe à la mise en place des procédures de mises à pieds, ainsi qu'à la détermination du montant des indemnités à verser (Fichter et Helfen, 2011 : 98).

Le siège social de Leoni considère que la signature d'un ACI a permis une amélioration dans la régulation et la gouvernance des relations employeur-employés au sein du groupe (Voss, 2008 : 8 ; Welz, 2011 : 48). De plus, il constate que l'ACI a entraîné un meilleur partage de l'information et une plus grande uniformisation des pratiques de gestion des ressources humaines (Voss, 2008 : 8 ; Welz, 2011 : 48). La direction de l'entreprise rapporte aussi une amélioration des relations industrielles à l'interne (Voss, 2008 : 8 ; Welz, 2011 : 48). À cet effet, une première rencontre réunissant tous les représentants d'employés de Leoni AG a eu lieu en 2005. Cette rencontre était

organisée par la FIOM et IG Metall (Voss, 2008 : 2). Finalement, des références au contenu de l'ACI sont de plus en plus intégrées dans les contrats d'affaires au sein de la chaîne de valeur de Leoni, ce qui contribue à étaler la culture de RSE de l'entreprise à l'extérieur de ses frontières (Welz, 2011 : 48).

21.5. Synthèse

Le cas de Leoni est un autre exemple de l'influence que peut avoir une entreprise de ventes et de services sur les entreprises composant sa chaîne de valeur. En effet, la conclusion d'un ACI par Leoni a été influencée par la conclusion, en 2002, d'un ACI chez Volkswagen et Daimler.

La signature d'un ACI par Leoni illustre aussi l'impact du positionnement RSE d'une entreprise dans sa propension à conclure un ACI. En effet, Leoni accorde depuis longtemps une importance prioritaire à la bonne gestion de ses ressources humaines et à la qualité des conditions de travail offertes à ses employés. Il semble donc naturel qu'elle se soit impliquée dans la mise en place d'un ACI.

Au niveau de l'effectivité de l'ACI de Leoni, il apparaît que, jusqu'à présent, les méthodes d'évaluation ont eu certaines faiblesses au niveau de l'objectivité, puisqu'elles ont davantage reposé sur des auto-évaluations que sur des procédures d'évaluation externe. En effet, le contenu des rapports annuels de Leoni ne fait qu'effectuer un rappel de certains des engagements prévus à l'ACI sans y attribuer un score quelconque. Conséquemment, il est difficile de conclure sur l'effectivité réelle de l'ACI tout au long de la chaîne de valeur.

Néanmoins, le cas du Brésil démontre que le siège social s'implique activement afin d'assurer le respect de son ACI, puisqu'il n'a pas hésité à intervenir lorsque des plaintes lui ont été rapportées. Toutefois, ce cas étant le seul répertorié dans la littérature, il est possible qu'il soit isolé. La hausse de références faites au contenu de l'ACI dans les contrats d'affaires conclus par Leoni peut cependant être vue comme une façon de faciliter le déploiement de la culture RSE de l'entreprise au-delà de ses frontières organisationnelles et d'ainsi, assurer dans le futur une plus grande effectivité de l'ACI.

22. Danone SA

22.1. Contexte

Danone est une entreprise française du secteur de la production alimentaire¹³⁴. Son siège social actuel se trouve à Paris, en France. Son histoire débute en 1919, à Barcelone, lors de l'introduction du yogourt Danone par Isaac Carasso. L'objectif initial de Carasso était de venir en aide aux enfants souffrant d'infections intestinales. En 1929, le fils du fondateur, Daniel Carasso, démarre la Société parisienne de Yoghourt Danone et ouvre un premier magasin à Paris.

En 1972, Antoine Riboud, directeur de l'entreprise BSN¹³⁵, redéfinit la responsabilité d'entreprise lors d'un discours à l'Assise du Patronat de Marseille. Ce discours marquera la naissance du double projet économique et social de Danone, puisqu'en cette même année, BSN et Danone fusionneront afin de créer BSN-Gervais-Danone.

À compter de 1979, le groupe mène de nombreuses acquisitions et entreprend son expansion internationale. En 1994, connu dans 46 pays, il adopte le nom de Danone SA. En 2015, le groupe acquiert la marque *Happy Family*¹³⁶, entreprise certifiée BCorp¹³⁷. En 2017, il achète *Whitewave*¹³⁸ et fusionne les activités de produits laitiers de cette entreprise avec ceux de Danone, afin de créer une nouvelle filiale. Cette filiale devient la plus grande *Public Benefit Corporation (PBC)*¹³⁹ dans le monde. En 2018, *DanoneNorthAmerica* et *DanoneCanada* deviennent certifiés BCorp, deux ans avant la date fixée.

Aujourd'hui, les produits de Danone SA sont disponibles dans plus de 120 pays et sont distribués sous 19 marques distinctes. 66% de ses ventes ont lieu à l'extérieur de l'UE. L'entreprise emploie plus de 100 000 salariés dans 55 pays. Elle opère sous quatre pôles, soient la nutrition spécialisée, les eaux, les produits laitiers et d'origine végétale Amérique du Nord, ainsi que les produits laitiers et d'origine végétale internationaux.

¹³⁴ Sauf indications contraires, toutes les informations relatives à l'entreprise proviennent de son site Web corporatif <https://www.danone.com/>.

¹³⁵ Boussois-Souchon-Neuvesel entreprise française spécialisée dans la fabrication du verre, puis dans l'agroalimentaire.

¹³⁶ Fournisseur alimentaire biologique pour les bambins, les enfants et les mères.

¹³⁷ Seule certification qui mesure la performance sociale et environnementale d'une entreprise dans son entièreté.

¹³⁸ Compagnie de production alimentaire axée sur l'offre de produits sains.

¹³⁹ Corporation remplissant une fonction spécifique en vue de bénéficier au public.

22.1.1. Le secteur de l'alimentation au détail

Voir section 5.1.1.

22.1.2. Positionnement de Danone face à la RSE

Les principes et valeurs fondateurs de la stratégie RSE de Danone ont été mis en place dès le discours de Marseille tenu par Antoine Riboud en 1972. Depuis, l'entreprise s'est bâtie sur le principe d'interdépendance entre ses objectifs économiques et sociaux. Selon son site web, Danone s'assure d'offrir à tous ses employés un milieu sécuritaire, ainsi que des programmes de santé et de bien-être. Elle cherche de plus à favoriser un environnement de travail inclusif, ainsi qu'à soutenir le développement professionnel de ses employés, notamment via des semaines d'apprentissage connues sous le nom de 'campus'.

Danone est impliquée dans de nombreuses fondations et programmes sociaux. Elle participe notamment, depuis 2010, au programme EVE offre des séminaires de leadership partout dans le monde. Elle soutient aussi le programme *HeforShe*, initié par ONU Femmes en 2014. L'objectif de celui-ci est d'autonomiser les femmes au travail, notamment via l'offre de congés parentaux. D'ailleurs, 50% de ses cadres et cadres dirigeants sont des femmes. Danone a de plus mis sur pied les fonds *Livelihoods* et *Écosystèmes* qui visent à soutenir les familles d'agriculteurs dans leur autonomisation en leur offrant de l'équipement d'exploitation, des formations sur les pratiques agricoles durables et en leur assurant des contrats stables. Elle encourage aussi les organismes de microdistribution afin d'élargir l'accès à une alimentation et des boissons saines.

Selon son site web corporatif, le dialogue social occupe une place centrale pour l'entreprise, puisqu'elle considère qu'il lui permet d'améliorer sa performance. Elle entretient à cet effet une relation avec l'UITA depuis 1976. L'étude de Marais, Reynaud et Vilanova (2018 : 13) sur la stratégie de Danone souligne par ailleurs que, même lors de périodes de difficultés économiques, l'entreprise a continué de capitaliser sur ses efforts RSE. De plus, ces auteurs mentionnent que Franck Riboud, longtemps PDG de l'entreprise, a toujours défendu l'importance de l'orientation collectiviste de Danone. Ses initiatives visant le rehaussement du dialogue social à l'interne sont

reconnues tant par les employés que par les différents regroupements syndicaux (Marais, Reynaud et Villanoa, 2018 : 14).

22.2. Signature de l'ACI

Danone a été, en 1988, la toute première entreprise à conclure un ACI. Depuis, onze nouveaux accords ont été conclus entre l'entreprise et l'UITA. La signature du premier accord a été initiée par Antoine Riboud et avait comme objectif de «faire de la pédagogie à ses directeurs généraux en présentant au DG et DRH des sociétés : voilà l'accord que vous aurez à respecter, vous n'êtes pas là tout seul pour prendre des décisions» (Bourguignon et al., 2017 : 25). Cette fondation pédagogique n'a d'ailleurs pas disparu des pratiques liées à l'application des différents accords conclus par Danone (Bourguignon et al., 2017 : 25). Pour les fondateurs de l'entreprise, le dialogue social et la performance étaient très étroitement associés et cette philosophie demeure présente au sein du groupe (Bourguignon et al., 2017 : 16).

Tous les accords répertoriés sont conclus entre Danone et l'UITA. Ceux-ci sont tous caractérisés par la présence d'engagements concrets et précis en matière de règles RH, ce qui en fait des accords dits de politique sociale (Barreau et Ngaha, 2012 : 91). Au fil du temps, les accords conclus par Danone ont évolué afin de devenir plus précis et détaillés, jouant un rôle de plus en plus instrumental (Barreau et Ngaha, 2012 : 91 ; Bourguignon et al., 2017 : 17). Par ailleurs, le regroupement, en 2005, de tous les accords conclus entre Danone et l'UITA est devenu un document qualifié de «bible» ou de «base de fonctionnement» pour les gestionnaires du groupe (Bourguignon et al., 2017 : 13). Certains accords visent des enjeux plus spécifiques tels que la santé, sécurité et le stress, ou encore le type de contrats d'emploi. Conséquemment, les textes et conventions auxquels les accords font référence varient en fonction de leur objectif.

Tableau 9 : ACI conclus entre Danone et UITA.

Titre de l'ACI	Année de conclusion
Avis commun sur les normes sociales applicables à l'ensemble des entreprises concernées par le projet de réorganisation du pôle Biscuits en Europe	1988
Avis commun BSN/UITA	2011

Convention Danone/UITA concernant la mise en place d'indicateurs sociaux du groupe	2005
Convention en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes	2005
Convention Danone/UITA relative à l'exercice du droit syndical	2005
Principes fondamentaux	2005
Convention applicable en cas de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail	2005
Convention relative aux informations économiques et sociales des sociétés du Groupe Danone	2005
Convention Groupe Danone/UITA – Formation qualifiante	2005
Convention Groupe Danone/UITA sur la diversité	2007
Accord entre Danone et UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress	2011
Convention Danone/UITA sur l'Emploi Durable et l'Accès aux Droits	2016

De façon globale, les accords ne contiennent pas de définition précise de leurs champs d'application. Ils s'adressent au Groupe Danone dans sa globalité (Barreau et Ngaha, 2012 : 89). Certains d'entre eux, tels que le document sur les Principes Sociaux Fondamentaux, sont à durée indéterminée, alors que ceux relatifs à des sujets plus précis (i.e. santé, sécurité, conditions de travail et stress, formation qualifiante, etc.) ont une durée déterminée dans le temps. Compte tenu de l'importance du principe de dialogue social, tous mettent de l'avant l'implication des syndicats à chacune des étapes.

22.3. Acteurs, comités et répertoires d'action

Deux comités sont en place afin de faciliter le dialogue social chez Danone. D'abord, le Comité d'informations et de consultations (CiC) joue un rôle semblable à celui d'un CEE. Toutefois, plutôt que d'impliquer uniquement des représentants des

filiales européennes, il est ouvert aux représentants d'employés de partout dans le monde où Danone détient des opérations (Bourguignon et al., 2017 : 21). Ce Comité fait partie du groupe de pilotage en charge du veiller au suivi de tous les ACI conclus entre Danone et l'UITA (Barreau et Ngaha, 2012 : 89). De plus, il peut préparer la négociation de nouveaux ACI en fonction des besoins ou enjeux relevés par ses membres.

Le Comité stratégique est la deuxième instance qui veille au suivi des ACI conclus entre Danone et l'UITA. Tout comme le CiC, il peut préparer la négociation d'ACI quant à différents sujets ou enjeux (Bourguignon et al., 2017 : 21). Puisqu'elles ont les mêmes rôles et responsabilités dans la prise en charge des accords et leur suivi, ces instances se répartissent le travail afin de l'effectuer de manière plus efficiente (Bourguignon et al., 2017 : 28). De plus, ce sont ces deux comités qui ont permis le développement d'un dialogue social transnational au sein de Danone. Bourguignon et al., (2017) soulignent par ailleurs que chaque accord signé par Danone s'appuie sur «une dynamique d'apprentissage du dialogue social transnational» que le Comité stratégique et le CiC ont contribué à développer.

Lors des premiers ACI de Danone, l'UITA était l'unique responsable du monitoring des engagements (Bourguignon et al., 2017 : 27). Aujourd'hui, les audits menés auprès des filiales sont effectués conjointement par l'UITA et le siège social. Comme des audits ne sont pas menés au sein de toutes les filiales chaque année, ces dernières ont la responsabilité de remplir annuellement une grille d'auto-évaluation quant à leur respect des engagements contenus dans les différents ACI (Bourguignon et al., 2017 : 26). En ce qui a trait aux fournisseurs et sous-traitants ce sont des firmes externes qui sont en charge d'y effectuer des audits (Bourguignon et al., 2017 : 37).

Finalement, chaque ACI conclu par Danone contient des précisions sur les rôles et responsabilités des acteurs relatifs à l'enjeu y étant adressé. Dans le cadre de la Convention Danone/UITA sur l'Emploi Durable et l'Accès aux Droits, par exemple, les gestionnaires des différentes filiales sont dans l'obligation d'identifier les fonctions où le recours à un contrat d'emploi temporaire ou à la sous-traitance sont inévitables, afin de limiter leur utilisation à ces cas spécifiques (Danone et UITA, 2016 : 2). Dans

le cas de l' Accord entre Danone et l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, il est prévu que le siège social offre des formations à ses gestionnaires au sujet de la gestion du changement, afin de diminuer le stress chez ses employés (Danone et UITA, 2011 : 7).

22.4. Mise en œuvre et effectivité

Depuis leurs débuts, les accords conclus par Danone ont été partie intégrante de leur politique sociale (Barreau et Ngaha, 2012 : 83). Bourguignon et al. (2017 : 17) notent toutefois une transformation quant à la catégorisation des accords, qui sont dorénavant davantage de nature instrumentale¹⁴⁰. De plus, l'évolution dans la précision des accords, ainsi que leur orientation sur des enjeux spécifiques peuvent les rendre plus faciles à mettre en pratique (Barreau et Ngaha, 2012 : 91).

Danone s'est, au fil du temps, adapté afin d'assurer un monitoring effectif des engagements contenus dans ses ACI. Il était initialement prévu que l'UITA soit seul responsable du monitoring des ACI. Cependant, Danone a rapidement constaté que cette instance avait de la difficulté à mener à bien sa tâche, possiblement dû à son manque de hiérarchie organisationnelle (Bourguignon, Garaudel et Porcher, 2019 : 14). L'entreprise a donc choisi d'impliquer davantage son département de RSE afin de structurer efficacement le réseau syndical et d'instaurer un système de monitoring conjoint (Bourguignon, Garaudel et Porcher, 2019 : 14).

La mise en place de missions d'audits conjointes, en plus d'être plus efficace, permet aux filiales de s'approprier davantage les engagements contenus dans les ACI (Bourguignon et al., 2017 : 27). En effet, le siège social profite de ces audits pour mener des interventions « pédagogiques » en fournissant des explications plus approfondies sur les ACI aux équipes de gestion locales (Bourguignon et al., 2017 : 27). De plus, Danone fait preuve de transparence quant à son contrôle du respect de ses engagements, puisqu'elle souligne, dans le cadre de son rapport annuel, le nombre d'audits effectués auprès de ses filiales (Bourguignon et al., 2017 : 69).

¹⁴⁰Accords qui s'adressent à un champ d'activité particulier de l'entreprise et qui vient délimiter les acteurs impliqués, en plus de préciser l'opérationnalisation des engagements.

Il est important de noter, toutefois, qu'aucun des ACI ne contient de procédures explicites de contrôle par rapport à la mise en application des accords. Ils ne contiennent pas non plus de mesures correctives à mettre en place en cas de transgression des engagements. Ceci s'explique par le principe d'indépendance des sociétés valorisé au sein de Danone et face auquel une procédure de contrôle trop explicite viendrait à l'encontre (Barreau et Ngaha, 2012 : 89). Le contenu des ACI précise donc les responsabilités des sociétés, mais aucune mesure de contrôle par le siège social n'y est prévue (Barreau et Ngaha, 2012 : 89).

Dans leur étude, Fichter et Helfen (2011 : 109) rapportent que les ACI de Danone ont notamment contribué au respect des droits d'association des travailleurs en Ohio. Ces derniers avaient contacté le BCTGM¹⁴¹ et voté à majorité afin de former un syndicat local. Toutefois, l'équipe de gestion locale refusait de reconnaître l'accréditation (Fichter et Helfen, 2011 : 109). L'UITA était alors intervenu, ce qui avait permis aux salariés de faire reconnaître leur syndicat (Fichter et Helfen, 2011 : 109). L'une des tactiques employées par l'UITA avait notamment consisté en une campagne de sensibilisation auprès des syndicats d'autres filiales de Danone dans le monde. Ces derniers avaient dès lors fait parvenir des lettres au siège social, manifestant leur soutien pour les travailleurs de l'Ohio (BCTGM, 2007). Depuis, deux nouveaux syndicats affiliés au BCTGM ont été mis en place au sein des filiales de Danone aux États-Unis, soient en Utah et en Virginie (Fichter et Helfen, 2011 : 109).

22.5. Synthèse

L'évolution au niveau du contenu et de l'utilisation faite des accords conclus entre Danone et l'UITA démontre que l'utilisation des ACI par les entreprises peut résulter d'un apprentissage continu et que chacun des acteurs doit s'adapter et trouver sa place au sein de ces accords. Dans le cas de Danone, l'historique de relation entre les parties signataires a facilité leur participation active et leur collaboration ce qui a notamment permis de mettre en place une procédure d'audit conjointe entre Danone et l'UITA. Le support apporté à l'UITA par Danone afin d'assurer le monitoring effectif

¹⁴¹ Bakery, Confectionery, Tobacco Workers and Grain Millers' International Union.

de ses ACI est un autre bon exemple de la relation de collaboration qui existe entre ces deux instances.

Le cas de Danone nous permet encore une fois de constater l'importance accordée par une entreprise aux pratiques de RSE et au dialogue social dans la mise en place effective des ACI. Dans le cas de Danone, l'intégration soutenue des pratiques et valeurs RSE à sa stratégie d'affaires apparaît être l'une des principales variables de son succès dans le développement de relations avec les différents acteurs syndicaux.

De plus, il est intéressant de constater que le contenu des ACI est reconnu par les gestionnaires de l'entreprise comme étant un contenu fondamental sur lequel ceux-ci doivent baser leurs actions ou décisions dans le quotidien. Bien que le monitoring conjoint ne soit pas effectué annuellement dans toutes les filiales du groupe, l'idée que les gestionnaires locaux considèrent les ACI comme étant des documents RSE fondamentaux peut venir soutenir leur effectivité. En effet, si les ACI détiennent le même statut que les autres documents corporatifs du groupe, ceux-ci ont plus de chance d'être respectés sans que le siège social n'ait à effectuer annuellement un monitoring. Finalement, le contenu des ACI confère directement certaines responsabilités aux gestionnaires locaux, ce qui peut contribuer à les impliquer davantage dans leur mise en œuvre et ainsi, à mieux en assurer l'effectivité.

23. Constats généraux

Il est possible, à la lecture de différents cas d'espèce présentés, de tirer plusieurs constats généraux concernant l'effectivité des ACI. D'abord, celle-ci est, comme mentionnée, extrêmement variable et de toute évidence multifactorielle. Les bons et moins bons cas d'ACI ne ressortent pas clairement (à quelques exceptions près), la majorité se situant à mi-chemin sur le continuum. Il subsiste beaucoup de zones grises dans l'analyse de ces accords, les effets de la quasi-totalité d'entre eux étant inégalement répartis à travers le globe. Nous reprenons toutefois ici l'idée de Carbonnier (1958 : 14-15) à l'effet que l'ineffectivité partielle fait partie in extenso de la nature d'une norme ou d'une règle et pouvons dès lors conclure qu'il est normal que la présence de nuances fasse partie intégrante de notre analyse.

Certains éléments tels que la taille de l'entreprise, son pays d'origine, l'identité des parties signataires de l'ACI, les conventions de l'OIT ou autres textes cités, ainsi que la présence ou l'absence de sanctions prévues ne semblent pas avoir d'influence sur l'effectivité des accords. Le même constat peut être tiré en ce qui a trait à la propension de la multinationale à mettre en place des initiatives RSE. Il semble que toutes les entreprises se targuent d'avoir une bonne conscience citoyenne – on peut donc parler d'un effet de mode qui n'a pas grand-chose à voir avec l'application effective d'un accord dont l'objectif est de faire respecter les droits humains et du travail des salariés.

A contrario, certains facteurs, notamment ceux liés à la relation entre les acteurs, à leur implication dans la mise en œuvre de l'ACI, à la coordination de leurs actions, ainsi qu'à leur mobilisation quotidienne du contenu de l'ACI semblent déterminants. Il apparaît aussi que c'est le cumul de leurs agissements respectifs qui influence l'effectivité des ACI. À première vue, l'effectivité d'un ACI ne saurait être maximisée si l'un ou l'autre des acteurs se montre réticent ou réfractaire face à son application. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'une résistance provient des différents paliers de gestion de l'entreprise. Il ne faut par ailleurs pas nier l'influence considérable que peuvent jouer les membres de la haute direction lorsque vient le temps d'assurer l'adhésion des filiales, franchises, fournisseurs ou sous-traitants face aux engagements pris. En ce sens, la qualité de la relation entre les acteurs nous semble jouer pour beaucoup, puisque cette relation, si positive, s'accompagne naturellement d'ouverture, de confiance et de transparence provoquant un avantage compétitif que les parties ne sauraient se risquer à briser en allant à l'encontre du contenu de l'ACI.

Finalement, le niveau de détail normatif concernant les méthodes d'implantation, de maintien et de monitoring, notamment via des comités ou des systèmes d'audits conjoints, semble être un aspect important au succès des ACI. Expliciter de façon normative les mécanismes de mise en œuvre et de suivi paraît assurer une meilleure distribution des rôles et responsabilités aux acteurs, ce qui rend plus difficile pour eux de s'y défilier. La distribution de rôles et responsabilités semble de plus, au premier abord, un bon moyen d'impliquer concrètement les différents niveaux d'acteurs et ainsi

faciliter leur appropriation du contenu de l'ACI et, par le fait même, l'application locale de son contenu.

Le prochain chapitre s'attardera à une analyse comparative approfondie des différents cas à l'étude afin de dégager les principaux facteurs liés à l'effectivité, ainsi que le niveau d'influence qu'exerce chacun d'eux.

CHAPITRE 5 – ANALYSE COMPARATIVE

1. Classification des cas

La première étape de notre analyse consistait en une classification des vingt-deux cas à l'étude. C'est grâce à cette classification que nous avons par la suite pu effectuer une comparaison croisée en vue de dégager les vecteurs ou entraves à l'effectivité des ACI. Cette classification a notamment reposé sur l'analyse des effets de ces ACI tels que rapportés par la littérature en se fondant sur nos trois critères d'effectivité :

- A) Mise en œuvre de l'ACI par les autorités signataires (siège social et FSI);
- B) mobilisation du contenu de l'ACI par ses destinataires (employés et syndicats locaux); et
- C) évaluation des impacts des deux précédents critères sur le comportement des autres acteurs sociaux ou des institutions.

Nous avons ainsi pu former quatre catégories de cas, soient les cas (+) où les trois critères étaient remplis, les (+/-) où un critère était manquant, les (-) lorsqu'au mieux un seul des critères était rempli et (NA) lorsque les informations sur la mise en œuvre de l'accord ne nous permettaient pas de statuer de manière satisfaisante sur l'effectivité. Il est important de noter que l'attribution d'une cote (-) à un cas d'ACI ne signifie pas que celui-ci est entièrement inefficace. Toutefois, les données contenues dans la littérature ne nous permettaient pas de statuer autrement au moment de notre classification et ce, en fonction des trois critères établis. Évidemment, une telle classification présente de nombreuses limites dont celle de situer sur un même degré d'importance les trois critères d'effectivité définis. Elle repose aussi sur une évaluation de notre part qui se base sur la consultation de données secondaires dont la posture critique peut être différente d'une étude à l'autre. Nous considérons qu'en dépit des limites ci-dessus rapportées, notre cadre méthodologique demeure valide, puisque chaque cas d'ACI sélectionné a été documenté par au minimum deux études et/ou autres documentation consistante. En somme, notre classification permet de catégoriser les ACI en fonction de leurs effets observés permettant ainsi de faire ressortir la diversité de ces effets dans leur contexte respectif et favoriser l'analyse de leurs

facteurs facilitants ou entravant. Notre répartition finale des cas est telle que représentée dans le tableau 10.

Cette classification des cas en trois catégories selon leur effectivité conduit à raffiner l'analyse autour de nos quatre catégories d'analyse (présentées ci-bas). Nous cherchons ainsi à mieux expliquer l'effectivité, le peu d'effectivité ou l'absence d'effectivité des ACI. Ainsi à partir de la classification des ACI retenue et explicitée dans la section précédente, nous chercherons à déterminer si cette classification peut s'expliquer par le contexte (secteur d'activité, stratégie d'entreprise, contexte de signature de l'ACI), le contenu normatif, les acteurs et leur répertoire d'actions, ainsi que les mécanismes de mise en œuvre. Cette analyse constituera l'essentiel du présent chapitre. Nous débuterons par une comparaison intergroupe pour chacune des catégories d'effectivité, puis nous conclurons sur les différents vecteurs ou entraves répertoriés sur la base d'une analyse plus poussée de nos critères d'effectivité. Tel que souligné dans le cadre de notre chapitre méthodologie, les cas classifiés NA ont été exclus de cette portion d'analyse sur la base d'un manque de données nous permettant de statuer sur l'effectivité.

Tableau 10 : Classification des cas à l'étude

Nom de l'entreprise	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Cote
Leoni	Intervention du siège social lors de violations rapportées au Brésil – changement du management local. Uniformisation des pratiques de RH. (S)	Utilisation de l'ACI par le syndicat local au Brésil afin d'améliorer la qualité du dialogue social. (S)	Augmentation de l'implication du syndicat local par le management local dans les prises de décisions. (S)	+
Danone	Intervention du siège social en vue de permettre aux employés des filiales américaines de faire respecter leurs droits d'association. SS mène des missions pédagogiques auprès de ses gestionnaires locaux lors de ses audits (S)	Utilisation de l'ACI les syndicats américains afin de contrer les tactiques antisyndicales du management local. Utilisé par les gestionnaires locaux, car ils doivent adapter localement le contenu (S)	Syndicalisation facilitée de trois sites de Danone aux États-Unis. Développement du dialogue social transnational de Danone via les comités mis en place pour l'ACI (S)	+
Securitas	Actions mises en place par le siège social en vue de faciliter la reconnaissance syndicale aux USA. Programmes de formation mis en place par SS et FSI pour les gestionnaires locaux (S)	Utilisation de l'ACI par les syndicats américains afin de faire valoir leurs droits syndicaux. (S)	Facilitation de la reconnaissance syndicale aux USA. (S)	+

Daimler AG	Non reconnaissance par le siège social de la tradition de «card check» aux États-Unis, rappel qu'il n'a pas à faciliter l'accès à la syndicalisation (NS)	Utilisation de l'ACI par les syndicats locaux afin de rapporter des violations auprès du siège social. (S)	Récurrence des violations malgré résolution temporaire et violations répétées du droit d'association aux États-Unis. (NS)	-
G4S	Grand soutien d'UNI auprès de ses syndicats affiliés, interventions du siège social dans les cas de violations rapportées (augmentation salaires au Ghana basée sur ACI). (S)	Utilisation de l'ACI afin de déjouer des tactiques antisyndicales permet d'accroître le <i>membership</i> . Réduction de l'utilisation de compagnes de placement en Inde, développement de relations industrielles plus stables au Malawi. Empêche entreprise de faire appel à des tactiques antisyndicales en Afrique du Sud et augmentation de la syndicalisation à Johannesburg et Durban. Frappes syndicales amènent une implication des investisseurs de l'entreprise (S)	Appuis de UNI et du SEIU augmente agressivité du management local et nombre de représailles face aux délégués syndicaux en Inde, accroissement des actes de violence (NS)	+/-
Lukoil	ND	ND	ND	NA
H&M	Grand appui d'IndustriALL aux comités en place, multiples interventions d'H&M auprès de	Beaucoup de dénonciations rapportées au siège social par les	Signature d'une convention collective au Myanmar, octroi d'indemnités de licenciement	+

	ses fournisseurs en cas de violations (S)	syndicats locaux, forte implication du NMC. (S)	au Bangladesh et reprise de travailleurs au Pakistan. (S)	
Solvay	Interventions du siège social pour plaintes aux États-Unis et participation active dans les négociations avec le comité de représentants d'employés formé via l'ACI (S)	Négociations entre siège social et Solvay Global Forum, utilisation de l'ACI par syndicats américains pour faire valoir leurs droits d'association (S).	Mise en place du Solvay Cares pour standards RH minimaux, mise en place de nouveaux canaux de communication RI et de processus de négociations aux États-Unis (S).	+
Groupe PSA	Beaucoup d'efforts mis en place par le siège social en vue d'assurer le succès de l'ACI (S)	ND	Création d'un dialogue avec siège social et FSI – insuffisance d'informations (ND)	NA
Rhodia	Refus par le siège social d'inclure les acteurs locaux et peu d'efforts investis dans la dissémination du contenu (NS)	Aucune mobilisation, méconnaissance de l'ACI (NS)	Adaptation du contenu de l'ACI par le management local afin de le faire correspondre davantage au Rhodia Way – engendre l'exclusion des syndicats locaux (NS)	-
LafargeHolcim	Intervention siège social en Ukraine, aux États-Unis et en Corée du Sud, mais fragmentation de la force de travail en Afrique du Sud afin de réduire la portée de l'ACI (NS)	Mobilisation de l'ACI par les acteurs locaux en Ukraine, aux États-Unis et en Corée du Sud (S)	Remise en état de la convention collective rompue unilatéralement par le management local aux États-Unis et obligation de neutralité, levée des mises à pied des travailleurs en Corée du Sud. (S)	+/-

Bosch	Perfectionnement du système d'audit par le siège social en vue d'inclure des portions liées à l'ACI, participation du siège social à des rencontres annuelles avec représentants employés Exclusion d'IMF. (NS)	ND	Incorporation de portions centrales de l'ACI aux normes des fournisseurs, mais on ne connaît pas les effets liés à cette intégration. (ND)	NA
Inditex	Mise en place de nombreux audits et terminaison de contrats d'affaires par le siège social, interventions ciblées en cas de violations(S)	Utilisation de l'ACI par les syndicats locaux afin de rapporter des violations au Cambodge, au Pérou, au Bangladesh et en Turquie (S)	Résolution de conflits concernant la légitimité d'un syndicat et fin des CDD dans une usine au Cambodge, reprise de travailleurs mis à pied pour activités syndicales, paiement d'heures impayées (S)	+
Chiquita	Apports inégaux du siège social, notamment dû à des violations de portions de l'ACI au Guatemala – refus par le siège social d'intervenir en certaines régions géographiques (NS)	Utilisation de l'ACI par COLSIBA pour former COLSIBAH et augmentation des travailleurs syndiqués au sein des plantations de Chiquita (S)	Création de COLSIBAH premier syndicat à être mis en place en Amérique Centrale depuis de nombreuses années (S)	+/-
Quebecor World	Frilosité de la part de la direction avant de signer l'ACI, ce qui nous porte à croire que celle-ci était réfractaire à l'ACI (NS)	Forte mobilisation par les acteurs syndicaux avant (campagne justice@quebecor) et à la suite de la conclusion de l'ACI (S)	Mise en place d'une procédure de syndicalisation plus avantageuse que celle prévue par la législation aux États-Unis via accord de neutralité et augmentation de l'accès à	+/-

			la syndicalisation en Amérique du Sud (i.e. Brésil, Chili ou Pérou). (S)	
Anglogold Ashanti	Soutien au NUM par siège social afin de développer le réseau syndical (S)	Fondation d'un ASI et grande mobilisation du contenu de l'ACI pour développer le réseau syndical surtout en Afrique subsaharienne (S)	Effets variables notamment dus au peu de collaboration managériale à l'extérieur de l'Afrique subsaharienne (NS)	+/-
Groupe Accor	Aucune implication du siège social et forte implication de l'UITA (NS)	Peu de représentativité de l'UITA sur le terrain, donc pas de mobilisation locale rapportée. (NS)	Percées syndicales grâce à l'UITA aux États-Unis et au Canada, reconnaissance du rôle du LHMU en Australie (S)	-
Volkswagen	Forte implication du siège social rapportée partout dans le monde (sans détails) sauf aux États-Unis où il est directement responsable de la violation des droits syndicaux des travailleurs (NS)	Mobilisation de l'ACI par les syndicats en Allemagne et aux États-Unis (S)	Amélioration des conditions de travail et du dialogue social au niveau de travailleurs temporaires en Allemagne, procédures en cours pour non-reconnaissance du syndicat élu aux États-Unis (NS)	-
Telefonica	Refus d'intervenir de la part du siège social dans les cas de violations de l'ACI où le siège social respecte ses engagements. (NS)	Mobilisation de l'ACI par le syndicat local afin d'amener des plaintes devant le siège social, formation et forte implication d'une ASI (S)	Accumulation de plaintes non résolues (NS)	-

Endesa	Résistance du siège social à appliquer l'ACI en plusieurs endroits (NS)	Aucune mobilisation par les syndicats locaux rapportée (NS)	Aucun effet rapporté (NS)	-
Groupe EDF	Grande implication du siège social lors du soulèvement de problématiques, ouverture de la direction (S)	Peu de mobilisation de la règle par les syndicats locaux, car beaucoup d'implications/décisions unilatérales de la direction au niveau de l'implantation et du monitoring – réunions du comité préparées à 100% par la direction – exception faite de la résolution du problème Drummond au Mexique (NS)	Développement d'un dialogue social au niveau national et international en Pologne et en Asie, entente sur la sous-traitance responsable santé/sécurité. Meilleure organisation des syndicats (S)	+/-
Carrefour	Interventions du siège social en cas de violations, implications concrètes via la formation des gestionnaires (S)	Utilisation de l'ACI par les syndicats locaux argentins afin de faciliter la résolution de conflits et par les syndicats roumains afin d'avoir plus facilement accès à la syndicalisation (S)	Facilitation de la syndicalisation dans ses filiales en Colombie et maintien du syndicat à la suite de la vente de celle-ci (S)	+

(S) exigence satisfaite (NS) exigence non satisfaite (ND) non disponible

2. Comparaison croisée

2.1. Le contexte

2.1.1. Rappel des éléments analysés

Dans cette portion de notre analyse, nous cherchions à mieux connaître les entreprises signataires d'ACI en dressant un portrait global des caractéristiques propres à leur environnement. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord attardés sur la stratégie de l'entreprise en elle-même, notamment sa structure organisationnelle, son positionnement au sein de son secteur d'activité, sa réputation en tant qu'employeur, la répartition de ses sites d'exploitation dans le monde, l'importance qu'elle accorde à la RSE et sa collaboration ou non avec différentes ONG.

Par la suite, nous avons voulu mieux saisir le fonctionnement du secteur d'activité des entreprises à l'étude en mettant en lumière des aspects tels que sa position dans l'économie mondiale, les changements auxquels il est confronté, sa chaîne de valeur, les acteurs impliqués dans son fonctionnement, les conditions de travail réputées et la présence d'ONG militantes.

Finalement, nous avons choisi d'inclure dans cette catégorie d'analyse tous les aspects relatifs au contexte de signature de l'ACI, soient des événements survenus dans le secteur d'activité, la présence de campagnes syndicales, etc.

2.1.2. Caractéristiques communes

L'élément le plus caractéristique des entreprises ayant reçu la cote (+) est lié aux relations qu'elles entretenaient préalablement avec l'acteur syndical. En effet, dans tous les cas, les relations industrielles établies au sein de l'entreprise sont la plupart du temps bonnes grâce à un dialogue social efficace instauré entre le syndicat et la direction de l'entreprise. Le dialogue social fait par ailleurs partie intégrante de la stratégie d'affaires, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des entreprises présentes dans notre échantillon. Toutes les entreprises de notre échantillon se targuent d'investir des énergies au niveau de leur responsabilité sociale. Toutefois, plusieurs d'entre elles misent davantage sur les questions d'environnement et de corruption que sur les droits

humains ou les conditions de travail. Les entreprises cotées (+) font pour leur part une distinction notable entre les questions d'environnement et de corruption et celles de dialogue social, de droits humains et de conditions de travail au sein de leurs politiques organisationnelles. À titre d'exemples, Inditex avait déjà incorporé des principes de développement du dialogue social à sa stratégie de GRH, alors que Securitas avait déjà inclus le droit d'association à son code de valeur et d'éthique. Cette distinction nous apparaît fondamentale pour éventuellement permettre à l'ACI de trouver sa place parmi les différents documents corporatifs existants. Cela ne signifie pas que les ACI de ces entreprises ne contiennent pas de portions sur des questions environnementales ou autres enjeux plus large. Toutefois, la séparation faite au sein des politiques de l'entreprise de manière générale permet aux aspects de dialogue social et de droits humains d'avoir une place bien définie. Par ailleurs, les systèmes d'évaluation et d'audit relatifs aux aspects sociaux de six de ces sept entreprises étaient déjà bien établis et reconnus pour leur efficacité (Inditex, H&M, Solvay, Securitas, Danone, Carrefour).

D'autres éléments facilitateurs davantage liés à l'environnement sectoriel peuvent être dégagés de notre analyse. D'abord, cinq des entreprises de cette catégorie (H&M, Solvay, Carrefour, Inditex et Danone) avaient déjà des partenariats en place avec des ONG ou d'autres comités externes (i.e. le comité pour l'Accord du Bangladesh). Parmi ces cinq entreprises, deux secteurs sont particulièrement bien représentés, soient celui de l'alimentation, ainsi que de l'habillement et du textile. Ces secteurs comportent de nombreux joueurs externes, notamment des ONG et des regroupements d'entreprises (i.e. Accord du Bangladesh). De plus, les consommateurs y exercent une plus grande influence, ce qui peut conduire à rehausser les standards des entreprises. Finalement, trois d'entre elles (H&M, Inditex et Carrefour) sont *buyer-driven*. Étant les seules entreprises officiellement *buyer-driven* de notre échantillon il est difficile d'en tirer des conclusions généralisables. Toutefois, il est intéressant de constater que les ACI des entreprises à structure *buyer-driven* figurent parmi les plus effectifs.

Dans la catégorie (+/-), quatre des six cas (G4S, Chiquita, Anglogold Ashanti et Quebecor World) présentent des similarités en ce qui a trait au contexte entourant la signature de leur ACI. En effet, dans chacun de ces cas, l'ACI fait suite à une campagne

menée par l'acteur syndical (G4S et Quebecor World) ou à une propagation médiatique de problèmes survenant au sein de l'industrie (Chiquita et Anglogold Ashanti). Conséquemment, la signature de ces ACI a davantage pour élément déclencheur l'influence d'acteurs externes que celle des sièges sociaux cherchant à améliorer les conditions de travail. Finalement, dans trois des six cas (G4S, Chiquita et Anglogold Ashanti), le secteur d'activité est caractérisé par des conditions de travail précaires et/ou un accès difficile à la syndicalisation.

Les entreprises ayant reçu la cote (-) ne présentent pour leur part peu de similarité au niveau de leur contexte.

2.1.3. Récapitulatif et analyse transversale

De par l'analyse des éléments propres à cette catégorie, nous pouvons d'ores et déjà reconnaître l'importance de la multiplicité des acteurs sociaux et de l'instauration d'une relation de collaboration entre eux. L'importance et la qualité du dialogue social d'une entreprise semblent avoir un impact positif sur l'effectivité de l'ACI. L'influence du secteur d'activité en lui-même semble par ailleurs être attribuable à certains éléments spécifiques : les secteurs de l'alimentation et de l'habillement et du textile sont caractérisés par la multiplicité des acteurs sociaux collaborant étroitement entre eux, principalement du fait des multiples scandales ou drames s'y étant déroulés. Ces secteurs étant plus près des clients, ils sont de ce fait plus sensibles aux prédications des associations de consommateurs. Il est donc dans l'intérêt des grandes entreprises y œuvrant d'entretenir et de préserver des relations de collaboration afin de maximiser les bénéfices relatifs à l'apport de chaque joueur. Cette portion de l'analyse nous permet donc de conclure que les différents joueurs œuvrant à différents moments au sein de l'environnement organisationnel d'une entreprise peuvent influencer sur sa propension à conclure un ACI.

2.2. Le contenu normatif

2.2.1. Rappel des éléments analysés

Dans cette portion, nous nous sommes attardés sur le contenu normatif des accords afin de dégager ce que nous croyions avoir le plus d'influence sur leur effectivité. Les principaux éléments analysés ont été la date de signature (permettant

de déterminer la génération à laquelle appartient l'accord) et les signataires, les conventions de l'OIT citées, la présence de tout autre document référent, le champ d'application, la présence ou non de sanctions, la répartition des rôles et responsabilités des acteurs, ainsi que les mécanismes de mise en œuvre.

Le contenu normatif des accords varie largement et ces variations sont souvent liées à la génération d'accords à laquelle ils appartiennent. En règle générale, plus les accords sont récents, plus ils sont détaillés. Toutefois, certains accords de première génération font partie de nos cas considérés comme étant les plus effectifs, ce qui nous porte à croire que la question de génération n'est pas le seul facteur influant sur leurs probabilités de succès. Notre analyse nous permet par ailleurs de démontrer que le contenu normatif des accords opère une distinction nette entre les différentes catégories de notre classification d'effectivité.

2.2.2. *Caractéristiques communes*

Le premier élément caractérisant le contenu normatif des cas cotés (+) est leur large portée et leur clarté. Elle inclut toujours les fournisseurs et encourage ou exige de leurs parts l'application de l'ACI. Par exemple, l'ACI d'Inditex stipule qu'il s'applique à «*[a]ll workers whether they be directly employed by Inditex or by its external manufacturers or suppliers [...] [including in workplaces not represented by IndustriALL [...]]*» (Inditex et IndustriALL, 2014 : 3), alors que celui de Leoni affirme que «*[t]hese principles are binding for Leoni worldwide [...] Leoni will place its executives in the respective countries under the obligation to comply with this declaration*» (Leoni et IndustriALL, 2002 : 3).

De plus, le contenu de chacun de ces ACI est précis et détaillé, principalement en ce qui a trait aux rôles et responsabilités des acteurs. Le répertoire des actions à mettre en place par chacune des parties prenantes est clairement défini, ce qui offre le potentiel de faciliter son appropriation. Il est toutefois à noter que la formation d'un comité n'est explicitée au contenu normatif que dans les cas d'H&M, Solvay, Sécouritas et Inditex.

Finalement, un dernier élément commun aux ACI de cette catégorie concerne leur statut. À l'exception de Leoni, tous les ACI les plus effectifs de notre échantillon sont des documents qualifiés de GRH ou de relations industrielles. Leur contenu déborde

d'un contenu « standard » d'ACI. Ils contiennent des engagements RH qui vont au-delà des conventions de l'OIT et visent à réguler les relations industrielles au sein de l'entreprise signataire. Contrairement à la majorité des autres cas de notre échantillon, ces ACI ne sont pas des documents de responsabilité sociale de l'entreprise. À cet effet, six des sept ACI jugés effectifs contiennent des dispositions sur des sujets normalement gérés par le département des RH tels que le salaire ou les heures de travail (Danone, H&M, Securitas, Solvay, Leoni et Carrefour). L'ACI d'Inditex contient pour sa part une référence à l'Annexe 1 du Code de conduite pour les fournisseurs et sous-traitants dont le contenu est lié aux conditions de travail (i.e. santé et sécurité au travail, heures de travail, salaire, statut d'emploi, etc.).

Les ACI situés dans la catégorie mitoyenne d'effectivité présentent peu de similarités pertinentes à l'égard de leur contenu normatif. Aucun n'a de sanctions prévues ce qui ne diffère pas significativement des cas de la précédente catégorie. Toutefois, dans une majorité de cas, le champ d'application de l'accord est flou (LafargeHolcim) ou encore limité aux entreprises sur lesquelles la multinationale exerce un contrôle direct (Chiquita, G4S, Anglogold Ashanti). Seuls Quebecor World et EDF s'engagent à une application plus large. Les accords de Chiquita et de Lafarge sont pour leur part les seuls à prévoir la formation d'un comité dédié au suivi relatif à la mise en œuvre de son contenu. À l'exception de l'accord d'EDF, aucun des ACI de cette catégorie ne contient de détails sur les rôles et responsabilités des différents acteurs.

Le contenu normatif des cas cotés (-) est significativement moins substantif et poussé que celui des accords des deux précédentes catégories. D'abord, la majorité d'entre eux est caractérisée par une application floue (Accor), explicitement non contraignante (Daimler et Volkswagen) ou à portée limitée (Endesa). Seule la portée des ACI de Telefonica et Rhodia est bien défini.

De plus, à l'exception de l'ACI de Rhodia, les rôles et responsabilités des acteurs y sont peu ou pas définis. Nous pouvons par ailleurs mentionner que l'ACI de Rhodia apparaît sous plusieurs aspects normatifs comme une exception parmi les ACI de cette catégorie. Les ACI du Groupe Accor et de Volkswagen ne prévoient d'aucune façon la distribution des rôles et responsabilités entre les différents acteurs. En ce qui a trait aux

ACI d'Endesa, de Daimler et de Telefonica, le contenu relatif à la répartition des rôles se contente de préciser qui sera en charge de la divulgation de l'accord, en plus de mentionner qui devra participer à la rencontre annuelle. Quatre des six accords de cette catégorie ne prévoient pas la formation d'un comité responsable du suivi de l'ACI (Daimler, Groupe Accor, Volkswagen et Endesa).

Finalement, tous ces ACI prévoient des dispositions sur des enjeux habituellement réservés à la DRH (compensation, heures de travail, congés, formation). Toutefois, à la différence des ACI de première catégorie, les engagements ne vont pas au-delà du seuil minimal prévu dans les conventions de l'OIT. Conséquemment, leur présence ne peut être considérée comme significative.

2.2.3. Récapitulatif et analyse transversale

D'abord, nos résultats ne nous permettent pas de conclure que la présence ou l'absence de sanctions est un élément significatif en vue d'assurer l'effectivité d'un ACI. De plus, prévoir des mécanismes de mise en œuvre n'est utile que s'ils sont effectivement mis en place. Le même raisonnement s'applique en ce qui a trait aux comités chargés du suivi de l'ACI. Leur inclusion au contenu normatif de l'ACI n'a d'influence sur son effectivité que si ledit comité est véritablement créé. En revanche, la présence de ces différents éléments au contenu normatif peut assurer un meilleur soutien à leur éventuelle instauration.

L'élément clé lié au contenu normatif des accords semble être le niveau de précision notamment en ce qui a trait au champs d'application, aux engagements et aux rôles et responsabilités des acteurs. D'abord, l'obligation claire pour les fournisseurs et sous-traitants de respecter le contenu de l'ACI peut, sans l'ombre d'un doute, contribuer à étendre la portée de l'accord. Au niveau des engagements pris par les parties signataires, énumérer des conventions de l'OIT ou autres textes référents n'apparaît pas comme suffisant. Les ACI les plus effectifs de notre échantillon possèdent un contenu normatif qui va au-delà des normes de base. Les engagements y sont plus précis et plus ambitieux. De plus, les rôles et responsabilités des différents acteurs sont précisés, ce qui constitue un élément essentiel au bon fonctionnement d'un ACI. Encore une fois, cette répartition des tâches doit dépasser le seuil minimal (rencontre

annuelle et partage de l'ACI), afin de contenir un répertoire d'actions plus spécifiques. Nous posons l'hypothèse que cela permet aux différents acteurs de mieux s'approprier le contenu de l'ACI afin de mieux l'intégrer à leur quotidien. Qui plus est, une plus grande précision à ce sujet peut permettre de déjouer d'éventuels conflits liés à une compréhension divergente du contenu de l'ACI.

La littérature au sujet des ACI souligne qu'au fil du temps, les sujets y étant abordés sont de plus en plus concrets, mais aussi de plus en plus larges. De ce fait, leur champ possible d'activité s'accroît. À cet égard, nos résultats ne nous permettent pas de conclure que l'effectivité des ACI est influencée par une augmentation de l'étendue de leur contenu. Ce qui semble importer, c'est sa qualité, soit le niveau de précision face aux engagements pris (qui, quoi, quand, comment). L'ajout d'éléments (environnement, droits des femmes, santé et sécurité, etc.) ne signifie pas qu'un accord sera plus effectif. Certains des accords que nous avons classifiés (+) ne contiennent pas les nouveaux principes attribués aux accords de troisième génération (Inditex, Leoni, Securitas). Leur contenu répond toutefois aux critères de précision dégagés de notre analyse. En somme, peu importe à quelle génération appartient l'ACI, son contenu doit demeurer spécifique et cibler principalement le dialogue social et les droits de travailleurs. Ce sont ces éléments qui, selon nos résultats, influent le plus sur son effectivité.

2.3. Les acteurs, comités et répertoires d'action

2.3.1. Rappel des éléments analysés

Dans cette section nous avons voulu mieux comprendre qui sont les différents acteurs contribuant aux ACI et plus spécifiquement, la façon dont ils sont amenés à s'impliquer. Nous avons cherché à distinguer les rôles formels et informels des différents paliers d'acteurs, le type de relation qui les lie, ainsi que la manière dont ils font appel au contenu de l'ACI. Nous avons aussi voulu valider si des comités ont effectivement été mis en place et, si oui, nous nous sommes attardés sur leurs rôles, leur mode de fonctionnement et l'identité de leurs membres. Finalement, nous avons voulu cerner la contribution des différents acteurs à l'effectivité de l'ACI. Leurs efforts sont-ils tous orientés vers le succès de l'ACI? Si non, quelles actions sont prises face

aux joueurs récalcitrants ? De façon plus générale, nous tentons aussi de déterminer si certains acteurs jouent un rôle plus significatif que les autres vis-à-vis l'effectivité de l'ACI.

2.3.2. *Caractéristiques communes*

Le premier aspect commun des cas catégorisés (+) (à l'exception de Leoni) est la grande place accordée à la FSI signataire, ainsi que la relation positive existant entre elle et le siège social. Cela s'explique non pas par des efforts unidirectionnels de la FSI, mais bien par une volonté conjointe des signataires de construire une relation de collaboration durable bénéficiant à chacune d'elle. Danone entretient une étroite relation avec l'UITA depuis près de 35 ans et Carrefour depuis près de 20 ans. Pour sa part, Inditex avait déjà mis en place une collaboration avec IndustriALL (anciennement FITTHC) en vue de résoudre une problématique survenue dans leur industrie, et ce, avant même que l'idée d'un ACI ne soit mise sur la table. Finalement, dans trois des cas (H&M, Danone et Solvay) le siège social et la FSI assurent la majorité des rôles et des responsabilités de façon conjointe.

Bien que seulement quatre des ACI de cette catégorie prévoient de manière normative la mise en place d'un comité, cinq des sept cas en ont effectivement mis un en place (Securitas, Danone, H&M, Inditex et Solvay). Solvay, H&M et Securitas utilisent d'ailleurs leur comité afin d'assurer une plus grande implication de la FSI dans la gestion de l'ACI. Les comités sont de plus, dans certains des cas (H&M, Solvay et Danone), une manière d'impliquer directement les acteurs locaux, plus particulièrement les représentants locaux d'employés.

Un dernier élément à noter est l'implication des acteurs locaux et la confiance que ceux-ci manifestent envers le siège social. Leur participation est d'ailleurs fortement stimulée grâce à des actions mises en place par ce dernier. Ces actions seront discutées davantage dans la section suivante. Il est toutefois intéressant de noter que l'implication active des acteurs locaux est soulignée dans les études portant sur cinq des sept cas de cette catégorie (Securitas, Danone, H&M, Carrefour et Solvay). Cette catégorie de joueurs ne désigne pas uniquement les représentants d'employés, mais aussi les

gestionnaires locaux sur lesquels les sièges sociaux des entreprises ci-dessus mentionnées investissent beaucoup d'énergies.

Les ACI de la seconde catégorie d'effectivité sont caractérisés par le manque d'implication que manifestent l'un ou plusieurs des acteurs. Dans les cas de G4S, Quebecor World et LafargeHolcim, le mouvement syndical y est très fort et cohésif. La FSI s'implique beaucoup et les acteurs syndicaux peuvent même compter sur l'implication d'entreprises clientes ou encore d'acteurs politiques et sociaux (G4S et Quebecor World). Toutefois, ces énergies sont freinées par des réticences ou embûches en provenance du siège social (LafargeHolcim) ou alors par des violations répétées de la part de certaines équipes de gestion locale (G4S).

D'un autre côté, les cas d'EDF et d'Anglogold Ashanti souffrent des réticences de la part du mouvement syndical. Chez EDF, les représentants syndicaux adhèrent peu aux processus et aux comités mis en place en vue d'assurer le bon fonctionnement de l'ACI, car ils sentent que le tout est trop géré de manière unidirectionnelle par le siège social. En ce qui a trait à Anglogold Ashanti, le syndicat national qui s'acharne à rivaliser avec la FSI combinée à la gestion locale réfractaire aux engagements posent des embûches au bon fonctionnement de l'ACI. Finalement, l'ACI de Chiquita souffre d'une réserve manifestée par le siège social en vue de faire appliquer également l'ACI dans toutes ses localisations géographiques. De plus, le bon fonctionnement de son comité de suivi est entravé par un manque de coordination entre la FSI et le syndicat national COLSIBA.

Pour ce qui est des ACI les moins effectifs, chacun d'eux est caractérisé par la présence d'au moins deux acteurs délinquants. Dans trois des six cas (Groupe Accor, Telefonica et Endesa) des problèmes proviennent du siège social. Dans le cas de Volkswagen, la violation manifeste du droit d'association d'un groupe de travailleurs par le siège social a engendré une suspension de l'ACI par la FSI. De plus, dans quatre des six cas (Daimler, Rhodia, Accor et Volkswagen), la gestion locale entrave la mise en œuvre de l'ACI. Finalement, deux des cas font face à une faible implication des acteurs locaux (Rhodia et Accor) et deux autres à une faible implication de la FSI (Endesa et Daimler).

2.3.3. Récapitulatif et analyse transversale

Nous pouvons tirer plusieurs constats de cette analyse. D'abord, une grande implication de la FSI semble indispensable au bon fonctionnement de l'ACI, notamment en raison de la relation qu'elle entretient avec les syndicats locaux. En effet, elle joue un rôle de courroie de transmission entre l'environnement local et le siège social. Il est à noter que parmi les cas les plus effectifs d'ACI, un seul n'implique pas activement la FSI signataire.

Notre analyse nous permet aussi de conclure que l'effectivité d'un ACI ne dépend pas uniquement de l'implication d'un groupe d'acteurs. Toutefois, l'effectivité sera le plus grandement impactée si l'un des joueurs entrave volontairement sa mise en place, surtout s'il s'agit du siège social ou des gestionnaires locaux.

La cohésion du mouvement syndical ressort aussi comme étant importante. Des conflits à l'intérieur du mouvement freinent la diffusion et l'appropriation de l'ACI par les acteurs locaux, en plus de ralentir sa contribution au sein des différents mécanismes de mise en œuvre. Finalement, il est à noter que la bidirectionnalité des actions ou décisions relatives à l'ACI peut s'avérer essentielle à l'appropriation de son contenu par les acteurs locaux, notamment pour la participation ou l'adhésion des représentants d'employés aux comités mis en place.

2.4. Mise en œuvre

2.4.1. Rappel des éléments analysés

Dans cette dernière portion d'analyse, nous avons voulu mieux comprendre les différents mécanismes utilisés par les acteurs en vue d'assurer la mise en œuvre de l'ACI. Nous nous sommes attardés tant sur les mécanismes formels (prévus au contenu normatif de l'ACI) qu'informels (créés subséquentement par les acteurs). Nous avons aussi cherché à savoir de quelle manière l'ACI est utilisé par les acteurs syndicaux lorsqu'ils font face à des problématiques dans leur quotidien et de quelle façon le siège social ou les gestionnaires locaux répondent aux demandes syndicales. Cette section a aussi permis de mettre en lumière les améliorations dans le respect des droits fondamentaux et les conditions de travail attribuables à l'ACI. De plus, nous avons noté les violations qui perduraient dans certains cas, tout en veillant à identifier les

acteurs responsables. Ces derniers éléments ont notamment servi à guider notre classification de l'effectivité des différents ACI de notre échantillon. Il est à noter que des données de cette section se recoupent avec celles de la section précédente. En effet, il est difficile de dissocier entièrement les acteurs de leurs actions et vice versa.

2.4.2. Caractéristiques communes

Les ACI catégorisés (+) ont de nombreuses similarités dans leur mise en œuvre. D'abord, dans quatre des cas (Leoni, Danone, Inditex et Solvay), l'ACI est considéré comme partie intégrante de la stratégie de développement social. Des exemples de cette incorporation à la stratégie d'affaires sont l'ajout d'indicateurs se rapportant à l'ACI 1- aux processus d'audits en place (Inditex), 2- aux contrats d'affaires des fournisseurs (Leoni) ou 3- à des guides de fonctionnement destinés aux équipes de gestion (Danone et Solvay). Ensuite, cinq de ces entreprises ont mis en place des formations destinées aux gestionnaires locaux (Danone, Securitas, Carrefour et Solvay) ou aux représentants syndicaux locaux (H&M). Ces formations assurent une compréhension plus approfondie et une meilleure appropriation du contenu de l'ACI, ce qui accroît la probabilité que son contenu soit mis en œuvre au niveau local.

Six des entreprises de cette catégorie ont incorporé de manière concrète l'acteur syndical dans la mise en œuvre de l'ACI, que ce soit en menant des rencontres permettant d'insérer des préoccupations syndicales au sein de différents documents corporatifs (Securitas), en assurant le monitoring de l'ACI de manière conjointe (Danone, Carrefour et Solvay) ou en intervenant de manière conjointe dans le cadre de manquements aux engagements (Inditex et Solvay). Cette ouverture face à l'acteur syndical a permis à trois de ces entreprises (Danone, Securitas et Solvay) d'avoir un impact aux États-Unis. Une telle percée est notable, puisque de nombreuses entreprises de notre échantillon rapportent avoir des difficultés avec la gestion locale de ce pays.

L'aspect le plus significatif nous apparaît être l'ouverture d'esprit du siège social face aux violations soulevées par l'acteur syndical quant aux engagements prévus à l'ACI. En effet, dans aucun des cas de cette catégorie les recherches ne font pas mention de réticences manifestées par le siège social avant d'intervenir pour faire cesser les

manquements. La littérature ne rapporte pas non plus de pressions syndicales ayant dû être exercées afin que la direction réagisse et apporte des changements.

Les constats tirés pour la catégorie mitoyenne dans le cadre de cette portion d'analyse sont sensiblement les mêmes que ceux de la section « acteurs, comités et répertoires d'actions ». En effet, les mécanismes de mise en œuvre sont principalement entravés par les comportements réfractaires de certains acteurs. Dans quelques cas, la mise en œuvre est gênée par une implication limitée du siège social, ou encore par son manque de réactivité lorsque des problématiques sont soulevées par les groupes syndicaux (Chiquita, LafargeHolcim et G4S). Dans d'autres cas, des mécanismes sont mis en place, mais le peu de participation syndicale (EDF et AngloGold Ashanti) ou encore le manque de maturité des syndicats nationaux (Chiquita) nuisent à leur bon fonctionnement.

Chacun des six cas de cette catégorie présente toutefois des mécanismes qui leur permettent d'atteindre un certain niveau d'effectivité. Par exemple, dans les cas d'AngloGold Ashanti et de G4S, des fonds sont débloqués par l'entreprise ou la FSI afin de soutenir le développement de délégations syndicales. Dans les cas de Quebecor World et d'AngloGold Ashanti, une ASI est formée. Pour leur part, les ACI de Chiquita et de Lafarge sont largement utilisés par les acteurs syndicaux qui, malgré certaines réticences manifestées par leur siège social respectif, parviennent à enregistrer des gains. La présence de ces mécanismes peut permettre d'expliquer pourquoi ces cas ne sont pas entièrement inefficaces.

En ce qui a trait aux ACI classifiés (-), la majorité fait face à des mécanismes de mise en œuvre déficients ou non appliqués. Dans certains cas, l'ACI a si bien été intégré dans un document déjà existant qu'il semble avoir perdu son identité (Daimler, Rhodia et Telefonica). Dans d'autres, une mauvaise diffusion du contenu de l'accord engendre sa méconnaissance auprès des acteurs locaux (Daimler, Rhodia et Accor). Dans le cas d'Endesa, les rencontres annuelles et les codes de conduite locaux prévus par l'ACI n'ont jamais été mis en place. Du côté de Telefonica, les rencontres attendues n'ont été effectuées que de manière ad hoc ou informelle, minimisant leur potentiel de soutien à l'effectivité de l'ACI. Dans la majorité des cas, toutefois, le principal problème

provient d'un manque d'implication du siège social dans la mise en œuvre de l'ACI et du soutien déficitaire qu'il offre aux acteurs syndicaux

2.4.3. Récapitulatif et analyse transversale

Les constats à tirer de cette section sont sensiblement les mêmes que ceux émis à la section précédente. En effet, il apparaît qu'une collaboration entre les acteurs et l'implication active de ces derniers maximise le potentiel d'activation des différents mécanismes prévus à l'ACI. Afin d'être bien exploités, les différents dispositifs doivent être supportés par tous les acteurs en ayant la responsabilité. Nos cas démontrent aussi que lorsque le siège social est réticent à faire respecter les engagements prévus à l'accord, on peut difficilement conclure à l'effectivité de l'ACI et ce, même si les syndicats y mettent de nombreux efforts.

Plus concrètement, les formations données aux gestionnaires locaux semblent avoir une influence positive sur leur niveau de respect des engagements pris dans l'accord. De plus, l'effectivité des ACI apparaît être maximisée lorsque le siège social et la FSI mettent en place des stratégies de monitoring et d'interventions conjointes. Finalement, une intégration de l'ACI à d'autres documents corporatifs apparaît une stratégie à double tranchant. En effet, les cas de notre échantillon ayant fait appel à cette tactique se classent dans la première et troisième de nos catégories d'effectivité. Cela peut signifier d'une part que cette stratégie doit être combinée à d'autres méthodes d'implantation qui permettront à l'ACI de préserver son identité propre. D'autre part, cela peut démontrer que certaines entreprises voient l'incorporation de l'ACI dans un document déjà existant comme une manière de se déresponsabiliser face à sa mise en œuvre, alors que d'autres y conçoivent une manière de soutenir son déploiement.

3. Analyse transversale globale

Les précédentes sections démontrent qu'il existe des caractéristiques communes parmi les accords catégorisés comme étant les plus effectifs. Les résultats de notre étude démontrent aussi que certains facteurs agissent à titre de vecteurs pour l'effectivité des ACI, alors que d'autres constituent plutôt des entraves. Au centre du continuum d'effectivité, certains éléments se positionnent comme facilitants, mais non-suffisants. Des nuances sont, selon nous, propres aux phénomènes en sciences sociales.

Afin de bien les représenter, nous avons choisi d'effectuer notre analyse transversale globale via trois sous-catégories réparties en deux catégories principales.

Notre classification des vecteurs essentiels s'est effectuée en fonction du nombre de cas (+) les possédant. Tous les facteurs compris dans cette catégorie sont présents chez au minimum cinq de nos sept cas (+). Les vecteurs facilitateurs sont ceux étant présents dans plusieurs des cas de notre échantillon, peu importe leur catégorie d'appartenance. De plus, les éléments de cette catégorie sont quelques fois directement liés à la présence de facteurs essentiels, ce qui à notre avis les rend secondaires. Le choix d'employer ces sous-catégories afin de représenter les vecteurs relève d'un désir de faciliter l'illustration des résultats découlant de notre recherche. Cette catégorisation nous permet de dépeindre plus aisément l'importance observée pour chacun des facteurs. Elle ne constitue évidemment pas une catégorisation immuable puisqu'une variation entre les contextes peut amener certains vecteurs à influencer différemment sur l'effectivité des ACI. Les entraves, pour leur part, ont été mises dans une seule et même catégorie, puisque leur impact sur l'effectivité de l'ACI est trop grandement influencé par le contexte. Il serait donc indu et peu probant de les catégoriser.

3.1. Analyse des vecteurs d'effectivité

3.1.1. Vecteurs essentiels

Notre analyse nous permet de constater que l'effectivité d'un ACI est nettement plus difficile à atteindre si le dialogue social ne fait pas d'ores et déjà partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'entreprise concernée et que les relations industrielles n'ont pas déjà atteint un certain degré de maturité. De plus, il apparaît que pour mettre en place de manière adéquate le contenu de son ACI, l'entreprise signataire doit déjà opérer, au sein de sa stratégie de RSE, une distinction nette entre les questions d'environnement, de corruption et de droits fondamentaux. Il faut aussi qu'un système d'audit ait déjà été mis en place sur les questions de droits fondamentaux. En somme, il semble que la conclusion d'un ACI ne peut porter les fruits attendus si l'entreprise n'a pas déjà une certaine base de fonctionnement en place au niveau de son système de relations industrielles et de ses engagements dans le domaine de la RSE, plus particulièrement au niveau du respect des droits fondamentaux et des conditions de

travail. Cela nous porte à croire que les ACI ne peuvent être employés uniquement comme réponse à une problématique surgissant dans le secteur d'activité ou encore à une campagne syndicale. Afin que leur effectivité soit maximisée, ces accords doivent être en cohérence avec la stratégie organisationnelle de l'entreprise signataire puisque cela leur assure d'être supporté par une stratégie d'affaires et un système d'audit plus solide.

Certains vecteurs au niveau du contenu normatif nous apparaissent aussi comme étant essentiels. C'est le cas du degré de précision, tant au niveau du champ d'application, des rôles et des responsabilités des acteurs que des mécanismes de mise en œuvre. Nous croyons que c'est sur cet aspect que reposent les autres facteurs soutenant l'effectivité des ACI. En effet, un niveau adéquat d'appropriation de l'ACI par les acteurs locaux ainsi que le succès des mécanismes de mise en œuvre nous apparaissent indissociables de la précision de son contenu normatif. Nous posons l'hypothèse que c'est la complétude du contenu de l'accord qui entraîne une meilleure mise en œuvre et facilite l'implication et la collaboration des acteurs à tous les niveaux.

En ce qui a trait aux acteurs, une relation véritablement partenariale entre la FSI signataire et le siège social de l'entreprise ressort comme étant essentielle à l'effectivité de l'ACI. D'abord, l'accord étant bipartite, il est logique que les deux parties signataires soient impliquées à parts égales. Les résultats de notre recherche nous permettent de confirmer que ce fait est non seulement logique, mais qu'il est aussi indispensable en vue de maximiser l'effectivité des ACI. Une relation partenariale mature entre ces deux principaux acteurs s'avère extrêmement bénéfique à plusieurs niveaux. De plus, via l'implication active de la FSI, l'ACI semble se transformer naturellement en outil de relations industrielles plutôt que de demeurer une stratégie RSE. Finalement, la FSI permet au siège social d'avoir un aperçu plus complet des embûches rencontrées sur le terrain, principalement par son contact direct avec les représentants syndicaux nationaux et locaux. Le potentiel d'effectivité de l'ACI ne peut donc pas être maximisé si une relation partenariale appropriée n'est pas instaurée entre le siège social et la FSI. À la suite de notre analyse, certaines caractéristiques des mécanismes de mise en œuvre apparaissent comme des vecteurs essentiels à la maximisation du potentiel d'effectivité

d'un ACI. La première est l'ouverture du siège social aux problématiques soulevées par l'acteur syndical. La diffusion de formations auprès des gestionnaires et syndicats locaux constitue la deuxième caractéristique importante. Cette stratégie permet une meilleure appropriation du contenu de l'ACI par les acteurs locaux et réduit d'autant les probabilités qu'ils entravent son implantation et son maintien.

En somme, trois mots clés peuvent servir à résumer les vecteurs essentiels : précision, partenariat et appropriation.

3.1.2. *Vecteurs facilitateurs*

Certains éléments caractérisant les différents cas de notre échantillon ont été classifiés comme facilitant l'effectivité des ACI. D'abord, il apparaît que le développement de partenariats avec des ONG permet de rehausser l'effectivité d'un ACI, puisqu'ils procurent à l'entreprise ou à la FSI des ressources auxquelles elles n'auraient pas accès autrement. Ce constat s'appuie sur les cas Inditex, H&M, Carrefour et Chiquita.

L'influence du secteur d'activité est en lien avec le précédent constat. En effet, certains secteurs sont plus propices au succès d'un ACI notamment, et tel que précédemment souligné, les secteurs de l'habillement et du textile ainsi que celui de l'alimentation. Cela s'explique notamment par le fait que ces secteurs, de par la multitude d'acteurs y étant impliqués, ont une chaîne de valeur structurée d'une manière incitant davantage l'implication du siège social.

Au niveau du contenu normatif, nous ne relevons qu'un élément facilitateur, soit la conclusion d'engagements qui vont au-delà du contenu des conventions de l'OIT. Nos résultats nous permettent de constater que la présence d'objectifs plus ambitieux dans les ACI sont liés à une plus grande effectivité de l'ACI. Il est possible que cet effet soit expliqué par l'idée qu'un plus grand investissement de la part des parties signataires dans la conception de l'ACI les motive à assurer son succès.

De plus, nos résultats démontrent que la mise en place d'un comité agit positivement sur l'effectivité d'un ACI. Toutefois, sa présence ne constitue pas toujours un élément facilitateur, notamment si la partie syndicale n'est pas suffisamment impliquée, ou alors si elle ne détient pas un niveau de maturité suffisant. L'objectif de ce comité n'est

pas de devenir un outil utilisé de manière unidirectionnelle par le siège social. Dans un tel cas, il perd son rôle de vecteur facilitateur (i.e. EDF).

Nous considérons, sur la base de nos résultats, que la présence d'un mouvement syndical fort facilite l'effectivité d'un ACI. En effet, l'implication des syndicats à tous niveaux agit comme une courroie de transmission du contenu de l'ACI entre ses membres et le siège social, ce qui permet de relever plus aisément les problématiques rencontrées sur le terrain. Plus le mouvement est fort et cohésif, plus l'ACI a de chance d'être un document vivant et effectif. La décision de ne pas répertorier l'implication active des acteurs locaux comme un vecteur essentiel s'explique du fait que leur participation à l'ACI, quoiqu'utile, est de moindre importance que sa prise en charge adéquate par les parties signataires. De plus, l'implication des acteurs locaux découle souvent des efforts investis par les parties signataires dans la création de formations ou de tout autre mécanisme de transmission du contenu. Elle est donc généralement une conséquence de la mise en place d'un ou de plusieurs vecteurs essentiels. Dans l'ensemble toutefois, plus le nombre d'acteurs contribuant au déploiement et au maintien de l'ACI est élevé, plus ce dernier a de chances d'être effectif.

Finalement, nos résultats soulignent deux mécanismes de mise en œuvre facilitant l'effectivité des ACI. D'une part, l'incorporation de l'accord au sein de la stratégie de développement social de l'entreprise. D'autre part, l'intégration d'indicateurs relatifs à l'ACI aux procédures d'audit habituellement employées par l'entreprise.

3.1.3. Les entraves

Certaines entraves sont relatives aux caractéristiques du secteur d'activité de l'entreprise. Les plus importantes sont celles ayant trait à l'accès à la syndicalisation (i.e. travailleurs temporaires, horaires variables, temps partiel, etc.). Plus le taux de syndicalisation est faible plus la diffusion et l'application locale du contenu de l'ACI devient complexe puisque le champ d'action de la FSI est limité.

La génération à laquelle appartient l'accord peut aussi constituer une entrave. Toutefois, l'impact de cette variable est en grande partie dépendant des relations qu'entretiennent le siège social et la FSI, ainsi que de la volonté du siège social quant à la mise en place de l'accord. Les accords de première génération sont généralement

moins précis et élaborés que ceux des générations subséquentes. S'il n'est pas impossible que des mécanismes de mise en œuvre efficaces soient mis en place sans être explicités au contenu de l'accord, notre recherche démontre que les mécanismes informels sont la plupart du temps moins bien implantés. En conséquence, ils offrent généralement un moins bon soutien à l'effectivité de l'ACI.

D'autres obstacles proviennent d'actions posées par les acteurs, notamment des violations par les équipes de gestion locales, ou encore de réticences manifestées par les syndicats nationaux et locaux. Une faible implication du mouvement syndical dans les mécanismes de mise en œuvre représente aussi un problème, puisque cela diminue les chances du siège social d'être au fait des embûches rencontrées sur le terrain. L'influence de ce dernier élément est aussi largement dépendante des actions posées par les parties signataires (i.e. encouragement à la participation, formations, etc.). Une mauvaise coordination entre la FSI et les syndicats nationaux peut aussi s'avérer problématique, principalement pour le bon fonctionnement de certains mécanismes de mise en œuvre (i.e. comités).

Des enjeux importants impliquent le siège social. D'une part, l'effectivité d'un ACI ne peut être atteinte si ce dernier manifeste des réticences face à l'application de l'accord. Le même constat peut être tiré des cas où le siège social refuse simplement de respecter les engagements contenus dans l'ACI. D'autre part, un manque de réactivité du siège social lorsque des violations lui sont rapportées par les acteurs locaux constitue un obstacle important à l'effectivité des ACI. Bien que les ACI soient des accords bipartites, nos résultats démontrent que le siège social est l'acteur ayant le plus d'impact et d'influence sur leur effectivité. Dans les cas où la FSI s'implique activement, mais où le siège social se montre peu engagé, l'effectivité n'a aucune chance d'être maximisée. Cela s'explique principalement du fait que le siège social est le seul acteur ayant la capacité d'amener les gestionnaires locaux à respecter les engagements contenus dans l'ACI. Des violations commises par ces derniers ne cesseront que si le siège social intervient de manière convaincante. Finalement, les acteurs syndicaux et notamment la FSI ont peu de moyens pour forcer durablement le siège social d'une entreprise à collaborer avec eux. Afin qu'une relation partenariale soit mise en place, il faut que la haute direction ait un minimum de volonté à ce qu'elle

ait lieu. En l'absence de cette volonté, il est peu probable que l'ACI soit implanté de façon durable.

Un autre élément digne de mention est une importante intégration de l'ACI au sein de documents corporatifs déjà existants. Si, comme mentionnés dans le cadre de notre recherche, certains recours à cette pratique se sont avérés fructueux, d'autres sont un échec. Cela nous porte à croire que cette technique est à utiliser avec précaution et doit être combinée à des vecteurs essentiels ou facilitateurs, sans quoi elle peut se présenter comme une entrave mineure – voire même majeure - à l'effectivité de l'ACI.

Au niveau du contenu, la présence normative d'un champ d'application flou et/ou limité représente aussi une embûche face à l'effectivité des ACI. Considérant que ces accords sont volontaires et généralement non contraignants, le fait de ne pas leur offrir un champ d'application large réduit d'autant plus la portée possible de leurs impacts. Dans les cas où la définition de cet élément est floue, il est peu probable que les fournisseurs et sous-traitants se sentent de quelque façon que ce soit concerné par le contenu de l'ACI. L'absence de définition des rôles et responsabilités des acteurs constitue aussi une entrave à l'effectivité des ACI. En circonscrivant précisément et de façon normative les obligations de chaque acteur vis-à-vis le contenu de l'ACI, les parties signataires rendent plus difficiles d'éventuelles déresponsabilisations. A contrario, en ne définissant pas les rôles et responsabilités des différents acteurs, il est plus laborieux pour eux de se sentir concernés par l'accord et de prendre en charge sa diffusion, sa mise en œuvre et son maintien. De plus, cette absence d'attribution des charges augmente la survenance de conflits entre les différents acteurs. Elle diminue aussi les chances que l'ACI soit un document durablement vivant.

Tableau 11 : Classification des différents facteurs influant sur l'effectivité des ACI.

Vecteurs essentiels	Vecteurs facilitateurs	Entraves
<ul style="list-style-type: none"> - Historique de bonnes relations industrielles; - Historique d'intégration du dialogue social dans la stratégie d'affaires de l'entreprise; - Historique de distinction nette entre les trois composantes RSE (social, environnement et corruption); - Système d'évaluation des éléments sociaux déjà en place; - Champ d'application de l'ACI large et clairement défini; - Définition claire des rôles et responsabilités des acteurs; - Précision globale du contenu normatif; - Vision GRH ou RI plutôt que RSE de l'ACI; - Relation partenariale entre siège social et FSI; - Formations aux acteurs locaux; - Ouverture du siège social face aux demandes syndicales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec des ONG; - Secteur d'activité ; - Engagements dépassant les conventions de l'OIT; - Mise en place d'un comité de suivi; - Implication des acteurs locaux; - Mouvement syndical fort; - Utilisation de l'ACI au sein de la stratégie de développement social; - Intégration des indicateurs de l'ACI aux procédures d'audits en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques des conditions de travail du secteur, notamment celles impactant l'accès à la syndicalisation; - Génération de l'accord; - Violations des engagements par les équipes de gestion locale; - Mauvaise coordination entre la FSI et les syndicats nationaux/locaux; - Manque d'implication du mouvement syndical; - Mécanismes de mise en œuvre unilatéraux; - Manque de formalisation au niveau des mécanismes de mise en œuvre - Intégration trop complète de l'ACI à un document corporatif déjà existant; - Champ d'application flou et/ou limité; - Absence de définition des rôles et responsabilités; - Réticences et/ou embûches en provenance du siège social; - Manque de réactivité du siège social dans le cas de violations rapportées par l'acteur syndical.

3.2.Évaluation des critères d'effectivité

L'effectivité d'un ACI repose sur la présence de nombreux facteurs. Leurs agencements sont complexes; comme nous l'avons vu précédemment, certains agissent comme vecteurs ou entraves en fonction du contexte. Conséquemment, on ne peut conclure à l'existence d'une recette miracle menant inévitablement à l'effectivité d'un ACI. Toutefois, le fait que certains vecteurs aient été qualifiés d'essentiels nous permet de cibler les fondations sur lesquelles il est préférable que repose un ACI afin de maximiser ses chances d'être effectif. Nos résultats démontrent par ailleurs que ce qui distingue le plus les différentes catégories de cas (+, +/- et -) est la présence ou l'absence de ces vecteurs essentiels.

Il nous importe de citer à nouveau Troper (2005 : 30) qui stipulait que «[l]es normes n'existent en effet que dans la mesure où elles sont effectivement appliquées». Nous croyons que ce constat exprime bien l'importance de s'intéresser à l'effectivité des ACI et, par le fait même, réaffirme la pertinence de notre recherche.

Cette portion de notre analyse vise à approfondir notre réflexion sur l'effectivité des ACI à la lumière de nos résultats et de notre définition sociologique de ce concept (chapitre 2). Plus précisément, nous souhaitons évaluer s'il existe des liens entre nos trois critères, ce qui nous permettrait ultimement d'établir une gradation entre eux.

À titre de rappel, les critères d'effectivité ayant été employés sont les suivants :

- A) mise en œuvre de l'ACI par les autorités conséquentes (siège social et FSI);
- B) mobilisation du contenu de l'ACI par ses destinataires (employés et syndicats locaux); et
- C) évaluation des impacts des deux précédents critères sur le comportement des autres acteurs sociaux ou des institutions.

Nous ne pouvons d'aucune façon affirmer que les cas (+) de notre échantillon sont des illustrations d'effectivité parfaite. En effet, comme mentionné au chapitre 2, l'ineffectivité partielle fait partie intégrante de la nature d'une norme ou d'une règle (Carbonnier, 1958 : 14-15). Cependant, le fait que certains des accords étudiés soient parvenus à mieux remplir nos critères que les autres nous offre une piste de réflexion quant aux éléments à considérer afin de maximiser le potentiel d'effectivité d'un ACI.

Soutenant l'idée que les ACI représentent un outil largement prisé par les acteurs syndicaux, le critère B est celui le plus fréquemment rempli, avec seulement deux cas où il s'avère non-satisfait. Nos données réaffirment donc l'idée que les ACI sont largement employés par les acteurs sociaux (notamment syndicaux) en vue d'appuyer leurs demandes et recommandations (Guibentif, 1979). Cet aspect revêt une grande importance, car si les acteurs sociaux n'utilisent pas l'ACI, il produira fort probablement moins d'effets, puisqu'en étant sur le terrain, les acteurs locaux sont davantage à même que la direction du siège social d'une entreprise de relever des violations aux engagements pris dans le cadre de l'ACI. En somme, ce critère représente l'élément d'appropriation de la norme (Moreau, 2006 ; Leroy, 2011), ce que l'analyse de nos meilleurs cas nous porte à qualifier parmi les éléments clés à l'effectivité des ACI. Si cet élément est d'une importance sans équivoque, il sera toutefois démontré que son impact est largement dépendant de l'effectivité prescriptive (critère A) de l'ACI.

Le critère A est pour sa part le moins bien rempli, avec neuf cas de non-satisfaction, soit 40% de notre échantillon. Dans huit de ces neuf cas, les problématiques proviennent d'actions inadéquates du siège social (ou encore de son inaction) et non d'un manque d'implication de la FSI. Nous avançons donc l'idée que, pour engendrer des impacts sur le comportement des autres acteurs sociaux ou des institutions, la mise en œuvre de l'ACI doit être assurée, entre autres choses, par les autorités conséquentes, plus particulièrement par le siège social. Notre analyse concorde par ailleurs avec la théorie de Lascoumes et Séverin (1986) voulant que l'effectivité d'une norme est particulièrement dépendante des interventions menées par l'autorité chargée de sa mise en œuvre lorsque des violations lui sont rapportées. Si le traitement octroyé est inefficace, il est difficile de conclure à l'effectivité de la norme. Ceci semble particulièrement avéré dans le cadre des ACI. En réalité, la non-satisfaction du critère A contrecarre la satisfaction du critère B, ce qui nous pousse à considérer que le rôle de l'autorité signataire (plus particulièrement le siège social) influe davantage sur l'effectivité que celui de l'appropriation du contenu par les acteurs locaux.

Notre analyse nous mène aussi à abonder dans le sens de Leroy (2011) à l'effet que les sanctions ne sont pas suffisantes en vue d'assurer l'effectivité des ACI. Nous

constatons que, dans le cadre de résolutions des problèmes de nos cas (+), la méthode d'intervention privilégiée est principalement une prise en charge conjointe par le siège social et la FSI. De plus, celle-ci se base avant tout sur l'établissement d'un dialogue avec les équipes de gestion dans le lieu où surviennent les violations. Point important à noter, la majorité de ces cas ne prévoyait pas de sanctions au contenu normatif de l'ACI. De plus, à l'exception d'Inditex, la littérature ne rapporte pas d'utilisation de sanctions par celles-ci.

L'analyse de nos résultats nous permet de croire que l'effectivité prescriptive des ACI (critère A) est influencée par la présence d'un climat de responsabilité, tel que défini par Carbonnier (1958 :17). Ce serait ce sentiment de responsabilité face au respect de la norme qui pousserait les organisations à mettre en œuvre des actions visant une remédiation aux violations rapportées. Une question se pose toutefois : pourquoi certaines entreprises se sentiraient-elles davantage imputables face aux dénonciations faites par les acteurs syndicaux? Nous croyons que c'est ici que l'importance attribuée à la qualité du dialogue social préalablement instauré au sein de l'entreprise prend tout son sens. Nos données nous portent à croire que c'est la relation bâtie et entretenue avec l'acteur syndical, notamment la FSI, qui encouragerait l'entreprise à assurer l'effectivité prescriptive de l'ACI. Cette dernière serait en effet influencée par l'importance de cette relation partenariale dont nous pourrions croire que le respect et le maintien constitueraient à ses yeux une valeur morale (Hughes, 1971). Comme soulevé dans le chapitre 2, la notion de valeur morale de la norme et l'instauration d'un climat de responsabilité sont étroitement liés. Selon nos résultats, les ACI ne puiseraient pas leur effectivité de la contrainte subie. L'effectivité d'un ACI serait plutôt soutenue par un devoir d'agir découlant du respect que se témoignent les parties ainsi que du désir de préserver la qualité du dialogue social. Nous amenons donc l'idée d'un cycle continu comprenant trois éléments. D'abord, (1) le dialogue social renforce (2) la relation partenariale, qui à son tour augmente (3) le sentiment d'imputabilité face aux engagements, ce qui stimule d'autant plus le dialogue social.

Nous avons inclus aux critères d'effectivité la notion soulevée par Leroy (2011), soit la pérennité, le caractère concret et le respect de l'orientation des autorités signataires dans les changements apportés par la norme (critère C). La non-satisfaction de ce

critère peut résulter, par exemple, d'un accroissement des actions antisyndicales de la part des équipes de gestion locales, ou encore de conflits territoriaux entre les acteurs syndicaux. Nous considérons que ces effets, bien que découlant de l'ACI, sont contraires à ses objectifs initiaux et entraînent la non-satisfaction du critère. Au total, ce dernier n'est pas rempli dans sept des cas de notre échantillon (32%). Cinq de ces sept cas sont combinés à la non-satisfaction du critère A, ce qui nous porte à croire que les critères A et C pourraient être liés. Cela concorderait d'ailleurs avec notre proposition voulant qu'en raison de l'ineffectivité ou de l'absence d'interventions menées par le siège social pour résoudre les violations du contenu de l'ACI, il peut être plus difficile pour l'accord d'apporter des effets durables et en phase avec les intentions des parties signataires.

En somme, pour ce qui est de la relation entre nos trois critères d'effectivité, nous pouvons, sur la base de nos résultats, stipuler que la satisfaction de (A) est nécessaire à la finalisation des effets de (B) et que leur combinaison (A+ B) maximise le potentiel de (C).

Bien que la catégorisation des ACI telle que présentée dans le cadre du chapitre 1 soit polarisée, l'ensemble de nos résultats supporte certaines définitions avancées. Ils démontrent notamment que trois d'entre elles cernent mieux les ACI pouvant être considérés comme effectifs. Celles-ci sont le type «convention collective» de Hammer¹⁴² (2005), les accords substantifs de Barreau et Ngaha¹⁴³ (2012) et les accords instrumentaux de Bourguignon et Mias¹⁴⁴ (2017). Concernant cette dernière catégorie, nos résultats ne supportent toutefois pas l'idée que les accords définis comme de type instrumentaux soient uniquement présents chez les entreprises ayant par le passé conclu des accords pouvant s'apparenter aux deux autres catégories élaborées par Bourguignon et Mias (2017). On peut donc en conclure que les ACI caractérisés par un contenu plus précis mettant notamment un plus grand accent sur

¹⁴² Type d'ACI caractérisé par la présence détaillée de la portée des droits énoncés, des obligations imposées aux sous-traitants, ainsi que des procédures de suivi clairement établies.

¹⁴³ ACI contenant des engagements variés qui comprennent le respect des droits fondamentaux, mais aussi des procédures de suivi et de contrôle détaillées.

¹⁴⁴ Accords qui s'adressent à un champ d'activité particulier de l'entreprise et qui vient délimiter les acteurs impliqués, en plus de préciser l'opérationnalisation des engagements.

l'opérationnalisation des engagements et une clarification des acteurs responsables de chacun d'eux s'avèrent davantage effectifs. C'est d'ailleurs ces éléments qu'ont en commun les trois catégories ci-dessus énumérées.

CHAPITRE 6 – DISCUSSION

Avant même de débiter ce chapitre de discussion, il nous apparaît primordial de réaffirmer ce qui distingue notre méthode de recherche de celles ayant été privilégiées par les trois principaux courants de recherche identifiés dans notre revue de littérature. D'abord, une première génération d'études s'est attardée à l'analyse du contenu des ACI en vue de mieux comprendre leurs effets potentiels sur les relations industrielles internationales. La deuxième a tenté de mieux cerner les effets potentiels des ACI sur les acteurs locaux et internationaux, en plus d'identifier les variables influant leur portée. Finalement, une troisième vague de recherche a cherché à délimiter la force pratique et juridique des ACI en menant à de nombreuses études de terrain. La distinction entre notre travail et ces courants de recherche est, à notre avis, cruciale, car elle permet de mieux saisir nos conclusions.

Notre démarche de recherche impliquait de recueillir les informations contenues dans la littérature pour ensuite nous attarder à l'analyse de nos vingt-deux cas d'ACI. Cette analyse a été réalisée en combinant les différents angles mis de l'avant par les trois principaux courants de recherche sur le sujet soient 1- l'analyse de contenu, 2- l'analyse des effets sur les acteurs locaux et internationaux et 3- la force pratique des accords (en lien avec la notion de leur effectivité).

Ce sont les chercheurs de troisième génération qui ont fait émerger les questions relatives à l'effectivité des ACI. Toutefois, à la différence de ces derniers, notre analyse de l'effectivité ne comporte pas de portion visant à délimiter la force juridique des ACI. D'ailleurs, notre définition de l'effectivité, réalisée à la suite de nos analyses de cas, n'est pas de nature juridique. Cette définition, contenue au chapitre deux de notre travail, s'est basée sur les données de nos cas en vue d'être la plus cohérente possible avec la réalité propre aux ACI. C'est ainsi que nous avons été amenés à privilégier une définition de l'effectivité sociologique. Cette perspective étant d'application plus large que la perspective juridique, elle nous apparaissait davantage appropriée en vue d'évaluer l'effectivité des ACI.

Nous croyons que c'est l'adoption de cette lunette théorique qui nous a permis de faire émerger les conclusions pouvant contribuer le plus grandement à la littérature sur les ACI. Le présent chapitre se veut notre discussion à cet effet, ainsi que la conclusion de notre travail. Nous y présenterons trois grands thèmes d'observations se dégageant du cadre de notre analyse. Le premier concerne la qualification RSE souvent donnée aux ACI. Ensuite, nous évaluerons la dynamique instaurée au sein de la relation partenariale entre les parties signataires de l'accord. Notre troisième constat traitera pour sa part de l'influence du secteur d'activité et des acteurs sociaux.

1. Les ACI : Un outil de RSE?

De manière générale, la notion de RSE imbrique les comportements socialement responsables et respectueux de l'environnement (ISO 26 000, 2020). Certains enjeux, tels que l'environnement et la corruption, occupent une grande place au sein de l'opinion publique, et ce, dans la majorité des secteurs d'activité. Par ailleurs, la quasi-totalité des entreprises possède des plans de RSE à ces effets.

Au fil du temps, les ACI ont de plus en plus été catégorisés comme étant des outils RSE. Il a d'ailleurs été souligné à plusieurs reprises dans le cadre de notre travail que la tendance actuelle consiste en un élargissement de la portée de leurs engagements, en vue d'y inclure une plus grande diversité d'enjeux. Toutefois, considérant l'effectivité moindre des ACI de notre échantillon qualifiés comme des documents RSE, nous en venons à nous questionner sur l'apport d'intégrer à ces accords des enjeux de plus grande portée. L'ambition d'utiliser les ACI comme un outil permettant de recouper de manière holistique de multiples thématiques peut sembler porteuse pour l'évolution de ces accords. Toutefois, notre recherche ne démontre pas que d'y inclure une portion de responsabilité sociétale de l'entreprise aurait un impact favorable sur les ACI. Elle nous pousse plutôt à croire que les ACI ont tout intérêt à demeurer axés sur les questions de droits fondamentaux et de conditions de travail. Ce constat est contraire à ceux émis par Sobczak et Leonard (2010) qui voyaient d'un bon œil la juxtaposition de dimensions (environnementale, sociale et économique) de l'entreprise au sein des ACI. Le fait de restreindre les ACI à des enjeux de RH/RI augmente les probabilités que sa mise en œuvre et son maintien à l'intérieur de l'organisation soit confiée à des

professionnels de ce domaine plus susceptibles de bien accompagner leur mise en oeuvre. Relayer l'administration des ACI aux équipes traitant plus largement des questions d'environnement, de développement des communautés ou de corruption pourrait avoir pour effet de reléguer l'importance de ces accords au profit d'autres enjeux sociaux ou environnementaux. Nous croyons que, pour être effectif, l'ACI doit être un outil de GRH, soit faire partie d'un plan global de développement des relations industrielles. Ainsi, les risques que ces enjeux sociaux soient délayés parmi d'autres problématiques se trouvent amoindris.

Un autre enjeu en matière de RSE est lié à la crédibilité des audits. Il est notamment démontré que les auditeurs de firmes externes engagées par les multinationales ne sont souvent pas habilités (pouvoir, formation, temps) à évaluer la conformité de standards de santé et sécurité, de conditions de travail ou de respect des droits fondamentaux (Terwindt et Armstrong, 2019 : 270). Ces lacunes, souvent dues au manque de professionnalisation du métier d'auditeur ou encore à la corruption, remettent en cause la crédibilité et l'utilité des audits externes (Marx et Wouters, 2016 : 489 ; Terwindt et Armstrong, 2019 : 270). Dans l'optique où de telles firmes seraient utilisées en vue d'évaluer le respect des engagements pris dans le cadre des ACI, il serait opportun qu'une obligation de reddition de compte soit exigée par les gouvernements afin de s'assurer que les audits soient normalisés, pris au sérieux et qu'ils soient effectués par des individus qualifiés (Terwindt et Armstrong, 2019 : 283).

Finalement, intégrer un nombre trop élevé de sujets sociétaux et environnementaux au contenu de l'ACI peut contribuer à diluer l'importance des enjeux de droits du travail et de conditions de travail. La question se pose donc, est-il judicieux de mettre côte à côte les notions de conditions de travail, de respect des droits fondamentaux et de santé et sécurité au travail avec celles d'environnement, de corruption, de management de la qualité et de sécurité des denrées alimentaires ? C'est pourtant la tendance que prennent certaines normes élaborées par des ONG, notamment ISO 26 000, dont l'objectif est d'aider les entreprises à mettre en place des actions en vue d'atteindre les standards RSE. Pourtant, tout en étant de grande importance, la majorité de ces enjeux sont soutenus par différents types d'organisations, pas seulement par des entreprises et requiert des expertises spécifiques pour chaque domaine. De plus, ceux-ci nécessitent

et impliquent même souvent une concertation citoyenne ou des actions individuelles. A contrario, les entreprises sont les seules à détenir le pouvoir décisionnel permettant d'offrir des conditions de travail décentes, le respect des droits fondamentaux et un environnement de travail sécuritaire aux employés avec lesquels elles transigent. Conséquemment, nous proposons qu'une distinction nette doit être faite entre la RSE et les questions relatives au traitement réservé aux employés. Nous croyons que si les organisations externes et le mouvement syndical privilégient cette différenciation, les entreprises seront amenées à l'intégrer également.

2. L'enjeu du rapport de force

En cohérence avec ce qui a été démontré à la section précédente, nous concluons à l'importance de certains éléments de la stratégie d'entreprise, notamment la qualité des relations industrielles, ainsi que la distinction effectuée entre les normes RSE et les questions relatives aux employés. Nous avons aussi pu constater que, pour être effectif, un ACI ne doit pas représenter un « plan de sauvetage » en réponse à des événements extérieurs. Il ne doit pas non plus être négocié uniquement dans le but de redorer l'image corporative. Pour voir son effectivité maximisée, un ACI se doit d'être un outil mis en place telle la suite logique d'une stratégie organisationnelle déjà bien ancrée. Il doit donc aider à renforcer la tradition de dialogue social au sein d'une entreprise.

Notre analyse démontre qu'afin de maximiser l'effectivité des ACI, la multinationale doit être motivée intrinsèquement face à leur mise en place et que cet aspect est souvent lié à sa stratégie organisationnelle. Parmi les sources de motivations pouvant être qualifiées de plus prometteuses, on retrouve notamment le désir de conserver une bonne relation avec les syndicats (Egels-Zandén, 2007) ou encore celui d'encourager le dialogue social au sein de l'entreprise via la collaboration avec une FSI (OIT, 2018).

À la lumière des faits précédemment énoncés, nous croyons qu'en vue d'optimiser le potentiel des ACI, les FSI doivent développer leur capacité à convaincre les entreprises que l'instauration d'un dialogue social harmonieux visant le respect des droits humains et l'amélioration des conditions de travail mérite d'être ajoutée à la liste des priorités de l'agenda organisationnel. Comme nous l'avons vu dans le cadre du chapitre 1, la

mondialisation entraîne une financiarisation des économies qui déplace l'attention des dirigeants d'entreprise vers les questions monétaires. Malheureusement, la littérature démontre bien que ces changements ont des impacts souvent considérables sur les conditions d'emploi et le respect des droits humains. En tant que principal représentant des associations de travailleurs à l'international, il nous apparaît essentiel que les FSI démontrent, dans leur approche, qu'elles ont une compréhension des enjeux auxquels fait face l'organisation avec laquelle elles souhaitent conclure un ACI. Ainsi, elles seront plus à même de convaincre l'entreprise que le développement d'une relation partenariale est dans son intérêt. Toutefois, faire reposer ce fardeau sur le dos des FSI soulève une autre question : ses efforts seraient-ils entièrement à la merci de la volonté des multinationales? Cette question est intéressante puisqu'elle contribue à mettre en lumière un paradoxe quant à la conception classique des ACI. En effet, ces derniers ont la plupart du temps été perçus comme une réponse syndicale face au développement de la RSE; or, nos résultats démontrent que, pour être effectif, un ACI ne peut qu'être porté par l'acteur syndical : il doit avant tout être mobilisé par l'acteur patronal.

À l'image de la relation établie dans le cadre d'un contrat de travail, celle construite entre une FSI et le siège social d'une entreprise apparaît marquée par un déséquilibre de pouvoir. En effet, notre analyse démontre que l'influence de la FSI dépend en grande partie des décisions du siège social. Tel que souligné par Aronowitz (2018 : 147), les multinationales sont en quelque sorte des organisations qui «*[...] operate as globally integrated entities but are not subject to any single global regulator, thus creating governance challenges not posed by large national firms let alone corner grocers [...]*». En termes de respect des droits humains et des conditions de travail, cet enjeu de régulation apparaît d'autant plus flagrant que les conventions de l'OIT sont ratifiées de manière inégale par les États et les lois nationales du travail divergent considérablement d'un État ou d'une province à l'autre. À cet effet, nous croyons que des actions devraient être posées, non pas tant pour légaliser le contenu des ACI, mais plutôt pour asseoir la légitimité des FSI à titre d'instance internationale de représentation des employés. Cela pourrait lui permettre d'avoir une voix de négociation plus crédible et, du même coup, d'assurer davantage la pérennité des ententes qu'elles concluent. Cette idée engendre à son tour le besoin de déterminer

quelles organisations seraient habilitées à mettre en place des actions menant à l'atteinte de cette reconnaissance de légitimité. La régulation internationale est-elle qualifiée pour rendre obligatoire la reconnaissance syndicale internationale comme le font certaines législations nationales? Les syndicats nationaux devraient-ils préalablement autoriser la FSI à les représenter?

Ces questions nous mènent à un autre aspect important quant à la légitimité des FSI, soit le soutien qui leur est octroyé par les syndicats nationaux. Comme souligné par McCallum (2013), l'implication de ces derniers dans le cadre des ACI est le plus souvent assurée via la FSI. Cet aspect rehausse l'importance d'une participation active de la FSI à chaque étape de l'ACI, puisque son contact avec les représentants d'employés peut l'amener à veiller à ce que les engagements pris dans le cadre des négociations tiennent compte des différents contextes locaux. Une méconnaissance des réalités locales représente en effet un frein important dans la mise en œuvre effective des ACI. Toutefois, ce ne sont pas tous les syndicats nationaux et locaux qui sont membre d'une FSI ou qui reconnaissent son bien-fondé. Le manque de représentativité des FSI peut constituer une entrave à l'effectivité des ACI. En ce sens, un arrimage serait nécessaire, au sein du mouvement syndical, afin que les FSI y soient perçues comme des instances capables d'assurer une représentation juste des employés à l'international.

3. Le secteur d'activité et l'influence des acteurs sociaux

Tel qu'il a été mentionné dans le précédent chapitre, le secteur d'activité des entreprises et la structure de ses chaînes de valeur semblent avoir une influence sur l'effectivité des ACI. Nos données concordent d'une part avec ceux d'Hammer (2005) et plus récemment d'Hennebert et al. (2018) à l'effet que le modèle de gouvernance captive (i.e. H&M, Inditex, Carrefour) agit positivement sur le fonctionnement des ACI. D'autre part, ces mêmes données contredisent l'affirmation de l'OIT (2018) voulant que le modèle « acheteur » nuise aux initiatives RSE. Notre analyse nous permet en effet de constater que seuls les secteurs de l'habillement, du textile et de l'alimentation présentent un niveau d'effectivité de leurs ACI élevé et relativement homogène. Nous proposons que les succès enregistrés dans ces secteurs soient liés d'une part à la multitude des acteurs impliqués et d'autre part au besoin de ces

industries de se repositionner à la suite d'évènements tragiques (comme celui du Rana Plaza en 2013) qui ont servi de moteurs pour une certaine prise de conscience. Nous croyons aussi qu'il est possible que la présence d'ONG aide à maintenir ces secteurs plus cohésifs tout en forçant les entreprises à orienter davantage leurs efforts vers une même direction. Nos constats à cet effet ne sont d'ailleurs pas isolés. D'autres études ont fait état de changements résultant d'un mouvement cohésif de la part des acteurs au sein d'une industrie (Aronowitz, 2018).

Dans cette même ligne d'idée, nous observons une inconstance quant à l'effectivité des ACI dans le secteur de l'automobile. Cinq des vingt-deux accords étudiés proviennent de cette industrie. Pourtant, un seul d'entre eux a été catégorisé (+). Sachant que ces cinq accords ne sont pas les seuls ACI du secteur, il est clair qu'une action plus cohésive pourrait permettre d'engendrer des changements durables au sein de l'industrie. Cette action collective de la part des différents joueurs ne semble toutefois pas avoir lieu, à tout de moins pas en ce qui concerne les conditions de travail et les droits humains. Somme toute, nos résultats nous portent à croire que l'effectivité des ACI pourrait davantage bénéficier d'actions sectorielles concertées que d'initiatives individuelles de la part des entreprises. Ils nous permettent aussi de relever l'importance de l'implication de la société civile, des consommateurs et des ONG, élément qui fait par ailleurs défaut dans le cas du secteur de l'automobile.

Peu importe le secteur d'activité, chaque produit ou service est ultimement destiné à un client ou consommateur. Ce sont d'ailleurs leurs préférences et/ou exigences qui dictent à plusieurs niveaux la marche à suivre des entreprises, car si elles ne parviennent pas à satisfaire la demande, elles ne pourront maximiser leurs profits. Pour ces raisons, nous croyons que les clients et consommateurs ont la tâche individuelle et collective d'être sensibilisés aux enjeux, de s'informer et de faire des choix de consommation responsables. En matière d'environnement, la pression des consommateurs a engendré des changements marqués notamment dans l'industrie de l'automobile, de l'habillement et du textile, de l'alimentation et de l'énergie. Elle a forcé les entreprises à développer de nouveaux produits ou à privilégier la mise en place de nouvelles pratiques leur permettant de répondre à des exigences environnementales plus élevées. Cette prise de conscience a aussi fait ses preuves en matière de conditions de travail,

non seulement au sein des industries de l'habillement et du textile mais aussi de l'alimentation (cacao, café, etc.) (Aronowitz, 2018 : 148-149), et de l'industrie minière (i.e. crise des diamants de sang).

En facilitant l'accès à une information de qualité, les médias ont aussi un rôle important à jouer dans la conscientisation des consommateurs. Un nombre croissant de documentaires et de reportages journalistiques sont d'ailleurs disponibles afin de faire la lumière sur les dessous de certaines industries (i.e. *The Coca-Cola case*, *The true cost*, *Cash investigation*, *Le monde selon Amazon*, *Frontline – Inside the hidden reality of labor trafficking in America*, *National Geographic*, etc.). De plus, grâce à l'avènement des médias sociaux, faire valoir des causes auprès des consommateurs n'aura jamais été aussi facile (i.e. *change.org*) (Aronowitz, 2018 : 157).

Transposés aux ACI, ces constats pourraient servir à guider les acteurs syndicaux dans la façon de mener leurs différentes batailles. Sans faire usage de campagnes de «salissage», ils pourraient consacrer de l'énergie à sensibiliser le public aux conditions des travailleurs à l'international. Nous constatons aussi que peu d'entreprises publient le contenu de leur ACI sur leur site web corporatif. Il serait intéressant que les FSI exigent des entreprises qu'elles publient l'intégralité du contenu de l'ACI en ligne. En effet, cela permettrait aux consommateurs d'y avoir accès et pourrait ainsi inciter davantage l'entreprise à respecter ses engagements, puisqu'elle aurait ainsi des comptes à rendre à un plus grand nombre d'acteurs.

4. Conclusion

4.1.Synthèse de la recherche

L'objectif principal de notre projet de recherche était de conclure quant à l'effectivité des ACI sur la régulation sociale des multinationales. Nous souhaitons, à partir des nombreuses enquêtes de terrain déjà effectuées, parvenir à des constats qu'il serait davantage possible de généraliser à l'ensemble du phénomène des ACI. Pour ce faire, nous avons procédé en plusieurs temps. D'abord, nous avons sélectionné vingt-deux cas d'ACI au sujet desquels nous avons combiné au minimum deux études. Nous avons par la suite classifié les différents accords selon leur niveau d'effectivité déterminé en fonction de trois critères préalablement établis (chapitre 2). Ces derniers

sont 1- la mise en œuvre du contenu normatif par les autorités chargées de son application, 2- la mobilisation de la règle par les destinataires en vue de modeler leurs comportements et 3- les effets engendrés par les comportements des acteurs sociaux. C'est sur la base de cette classification que nous avons pu procéder à une analyse transversale comparative des études de cas individuelles. D'une part, nous avons cerné les caractéristiques communes à chaque niveau d'effectivité. D'autre part, nous avons évalué quels éléments apparaissaient contribuer le plus grandement à différencier nos trois niveaux d'effectivité. Cette analyse nous a permis de dégager différents vecteurs et entraves à l'effectivité des ACI qui nous ont finalement permis de répondre à notre question de recherche. En somme, nous abondons dans le sens de Leroy (2011) sur le fait que la force contraignante de la norme n'est pas suffisante en vue d'assurer l'effectivité d'un ACI. De nombreux facteurs non juridiques relatifs à nos quatre catégories d'analyse se doivent d'être combinés, puisqu'ils exercent aussi une influence sur l'effectivité. Notre étude nous permet de croire que c'est la combinaison de ces facteurs permet aux ACI d'atteindre un niveau satisfaisant d'effectivité sans pour autant qu'ils soient dotés d'une force contraignante.

4.2. Apports pour la recherche

Nous considérons que notre travail présente deux apports importants pour la recherche. D'une part, il a permis d'offrir une synthèse de la littérature au sujet des ACI, en plus de procéder à la mise en commun de nombreuses études de terrain conduites. Ceci constitue, à notre avis, une avancée significative, puisqu'aucun récapitulatif semblable n'avait encore été fait au regard des ACI¹⁴⁵. Bien que notre travail ne tienne pas compte de tous les travaux menés dans ce domaine, nous croyons que notre revue de littérature est suffisamment extensive pour constituer un document de synthèse valide.

Notre travail nous a d'autre part permis, grâce à l'emploi d'une analyse comparative, de dégager des grandes tendances par rapport à l'effectivité des ACI. Cette méthode nous a menés à des conclusions allant à l'encontre de certaines idées reçues au sujet

¹⁴⁵ À l'exception d'Hadwiger (2018) dont le livre est paru au courant de la rédaction de notre travail. L'approche méthodologique n'est toutefois pas la même et certaines des études employées ici n'ont pas été rapportées dans le cadre de sa recherche.

des ACI. De plus, certains de nos constats semblent contraires à quelques-unes des nouvelles stratégies employées dans le cadre de la négociation d'ACI, notamment en ce qui a trait à l'extension de leur contenu. Nous croyons que, de par leur aspect novateur les conclusions ayant émergées de notre travail pourront contribuer à stimuler la discussion autour des ACI.

4.3.Apports pour la pratique

Notre recherche peut aussi avoir un apport pratique, notamment en ce qui a trait à la stratégie de l'acteur syndical et au contenu des ACI.

Nos résultats nous ont permis de démontrer que l'acteur syndical pourra difficilement avoir un impact sur l'effectivité de l'ACI si le siège social de l'entreprise ne manifeste pas une volonté réelle d'en assurer l'effectivité prescriptive. Ceci s'explique principalement par le déséquilibre de pouvoir qui subsiste entre les deux parties. Ce constat peut remettre en cause certaines stratégies syndicales, notamment les approches plus conflictuelles qui ne placent pas le développement de partenariats au centre des préoccupations. Nos données démontrent clairement que l'ACI tend à être plus effectif s'il est porté par les deux parties signataires. Il nous apparaît donc important que l'acteur syndical, notamment la FSI, s'assure de développer un bon niveau de compréhension de la stratégie d'affaires et des objectifs des entreprises avec lesquelles elles souhaitent conclure un ACI.

En ce qui concerne le contenu des ACI, notre recherche démontre qu'il n'est peut-être pas judicieux de suivre la tendance actuelle qui incite les signataires d'ACI à y inclure une multitude de sujets. En effet, nos résultats nous portent à croire que la meilleure stratégie consiste davantage à privilégier un contenu étroit, précis et ciblé et de veiller à ce que celui-ci soit respecté. Les éléments les plus essentiels ressortent comme étant la portée de l'accord (large et définie), les engagements orientés RH/RI, ainsi qu'une définition claire des rôles et responsabilités des acteurs. Les cas à l'étude nous ont aussi permis de prendre conscience qu'il existe certaines zones géographiques où les ACI ont tendance à rencontrer davantage d'embûches (États-Unis, Turquie, Chine, etc.). Nous estimons qu'il pourrait être utile que les parties signataires soient proactives vis-à-vis l'implantation d'un ACI dans ces régions dès la négociation du contenu de

l'accord. Finalement, nous croyons que les FSI devraient exiger des entreprises qu'elles fassent davantage la promotion des engagements pris dans le cadre des ACI auprès des consommateurs, ceci dans le but de les rendre plus imputables quant à leur respect.

4.4.Limites

Tel que souligné dans la section 5 de notre chapitre 3, notre travail comporte certaines limites dont il est important de tenir compte. D'abord, il est possible que nos résultats comportent des biais liés à une décontextualisation des informations contenues dans les études. En effet, il est difficile pour nous de rendre compte de la volonté exacte des acteurs impliqués dans chaque situation rapportée par les différentes études, puisque notre travail consiste en une deuxième interprétation des données. Notre analyse est notamment soumise au choix des informations à présenter par les chercheurs ayant mené les recherches initiales. Malgré ces limites et, comme soutenu à la section du chapitre 5 chacun de nos cas d'ACI a été documenté par au minimum deux études et/ou autre documentation au contenu substantif. Nous avons aussi veillé à nous assurer une compréhension pratique du fonctionnement des différentes instances impliquées dans les ACI, que ce soit via notre revue de littérature ou des entretiens informels menés auprès d'acteurs clés.

Une autre limite concerne la sélection des cas à l'étude. Il est en effet possible que certaines études ou certains cas d'ACI ayant pu être pertinents aient été rejetés, car leur contenu ou la quantité d'informations disponibles à leur sujet n'était pas jugé suffisant. Nous considérons toutefois que cette limite est contrée notamment par la diversité qui caractérise l'ensemble de notre échantillon. En effet, la variabilité des secteurs d'activité, de la provenance du siège social des entreprises, ainsi que de leur répartition géographique nous permet de tirer des constats qui, nous l'estimons, peuvent être généralisés.

4.5.Pistes de recherches futures

Notre travail de recherche visait à conclure sur l'effectivité des ACI comme outil de régulation sociale des multinationales. Pour ce faire, nous avons effectué une métasynthèse basée sur l'analyse de données secondaires en provenance d'études préalablement menées sur le terrain. Nos résultats nous ont permis de souligner la plus

grande influence de certains éléments, notamment d'une implication active du siège social dans le respect des engagements prévus à l'ACI, ainsi que du développement d'une relation partenariale de qualité entre les parties signataires. Nous avons aussi pu constater que le contenu des ACI a tout intérêt à demeurer plus ciblé sur des questions de GRH ou RI, plutôt que de s'élargir afin d'inclure des portions relatives à d'autres problématiques (i.e. environnement et corruption). Finalement, il ressort de notre analyse que les secteurs de type acheteur assureraient une plus grande effectivité des ACI. Comme mentionné précédemment, l'ensemble des résultats énumérés ci-dessus vont à l'encontre de certaines idées reçues et/ou résultats de recherche antérieurs. Compte tenu des limites relatives à notre méthodologie (deuxième niveau d'interprétation), il serait intéressant que davantage d'études de terrain soient mises en place afin d'approfondir, sur la base de nos résultats, l'étendue des connaissances au sujet de l'effectivité des ACI. De telles études pourraient, par exemple, tester empiriquement nos différents constats sur l'effectivité. Celles-ci pourraient s'effectuer au sein d'un seul secteur pour une plus grande cohérence contextuelle et temporelle, ou encore entre plusieurs secteurs d'activité afin de pouvoir mieux comparer les modèles acheteurs et producteurs. Cette dernière méthode pourrait entre autres permettre de tirer des constats plus généralisables quant à l'impact du modèle de chaîne de valeur sur l'effectivité des ACI. Il pourrait aussi être intéressant d'examiner l'effectivité des ACI sur la base des audits en effectuant une distinction entre les ACI pris en charge par les départements GRH et ceux gérés par les départements RSE. Cela permettrait de mieux comprendre l'impact lié à la gestion de l'ACI au sein de l'entreprise signataire.

ANNEXE 1

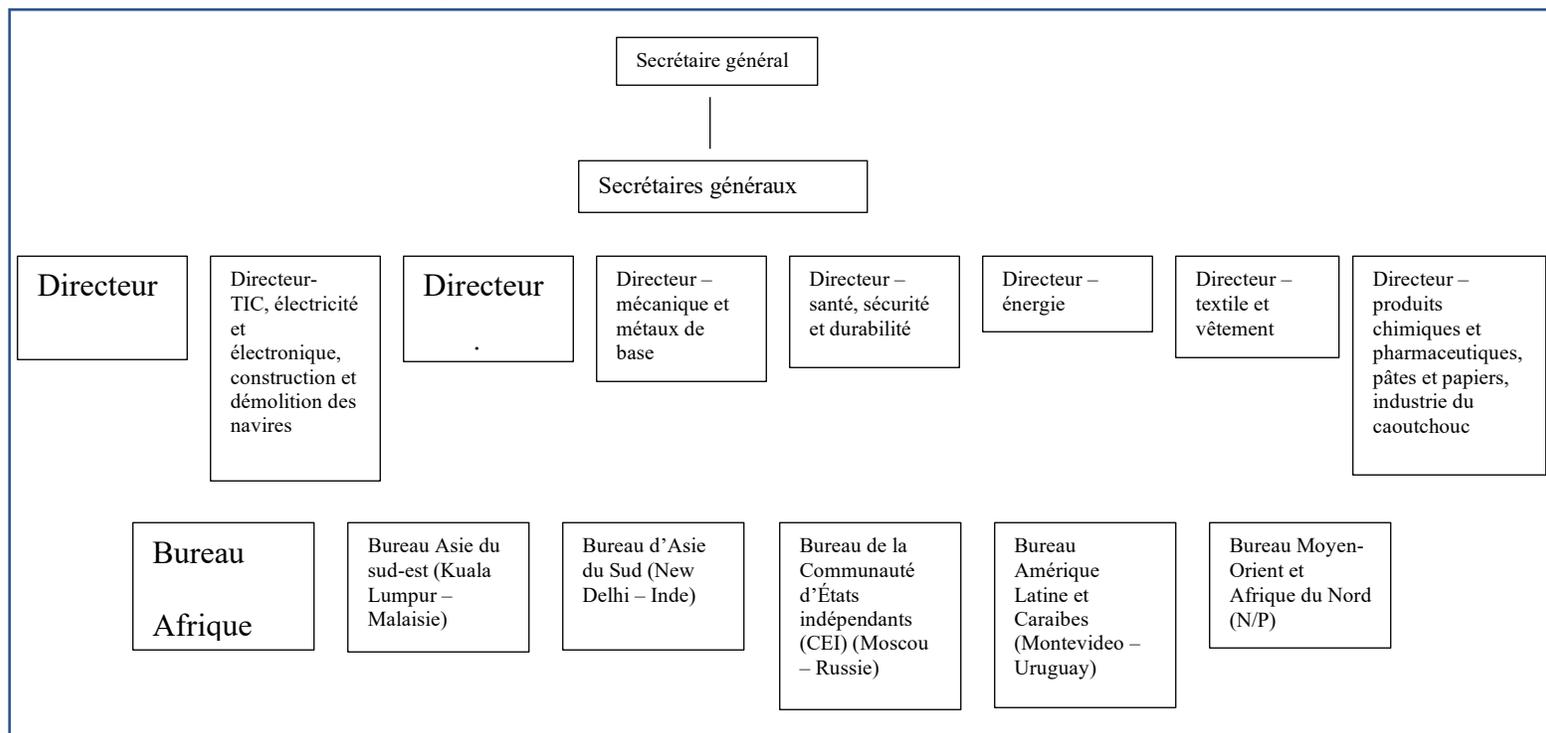
Présentation des FSI

IndustriALL Global

IndustriALL est située à Genève et a été créée en 2012 via le regroupement de trois fédérations syndicales internationales (FIOM, ICEM et FITTHC). Sa structure relative aux ACI est représentée à la figure 5. Cette FSI possède actuellement des ACI avec quarante-six entreprises. À cet effet, elle a mis en place des principes directeurs quant aux méthodes de négociations à adopter, ainsi que des exigences vis-à-vis de leur contenu, afin de maximiser leur potentiel d'effectivité. Les principales obligations énoncées par IndustriALL sont répertoriées dans la figure 6. La prise en charge des ACI est l'un des rôles attribués aux directeurs des différents secteurs d'activité. Ils y occupent notamment une position intermédiaire entre les syndicats nationaux et les entreprises multinationales. Ce sont aussi eux qui participent aux négociations, qui font pression sur les entreprises afin que les problèmes soulevés soient résolus et qui veillent au bon fonctionnement de l'ACI.

Les bureaux régionaux, quant à eux, se rapportent à tous les directeurs, puisqu'il n'existe pas de responsable régional par secteur d'activité. Ceux-ci ne sont pas tous également développés et certains jouent un plus grand rôle en ce qui a trait aux ACI. C'est notamment le cas du Bureau de la Communauté des États indépendants (CEI), puisque les entreprises russes préfèrent traiter uniquement avec le bureau régional. Il est de plus essentiel de faire la distinction entre IndustriALL Global et IndustriALL Europe qui sont deux entités entièrement distinctes et souvent confondues. IndustriALL Europe est un partenaire d'IndustriALL Global et non sa filiale. Conséquemment, ce regroupement syndical prend l'entière responsabilité de ses propres dossiers et est plus souvent impliqué dans des procédures de négociations concernant, par exemple, les accords-cadres européens.

[Figure 5 : Structure hiérarchique d'IndustriALL.]



[Figure 6 : Obligations d'IndustriALL concernant les ACI.] Source : http://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/industriall_gfa_guidelines_final_version_exco_12-2014_french_.pdf

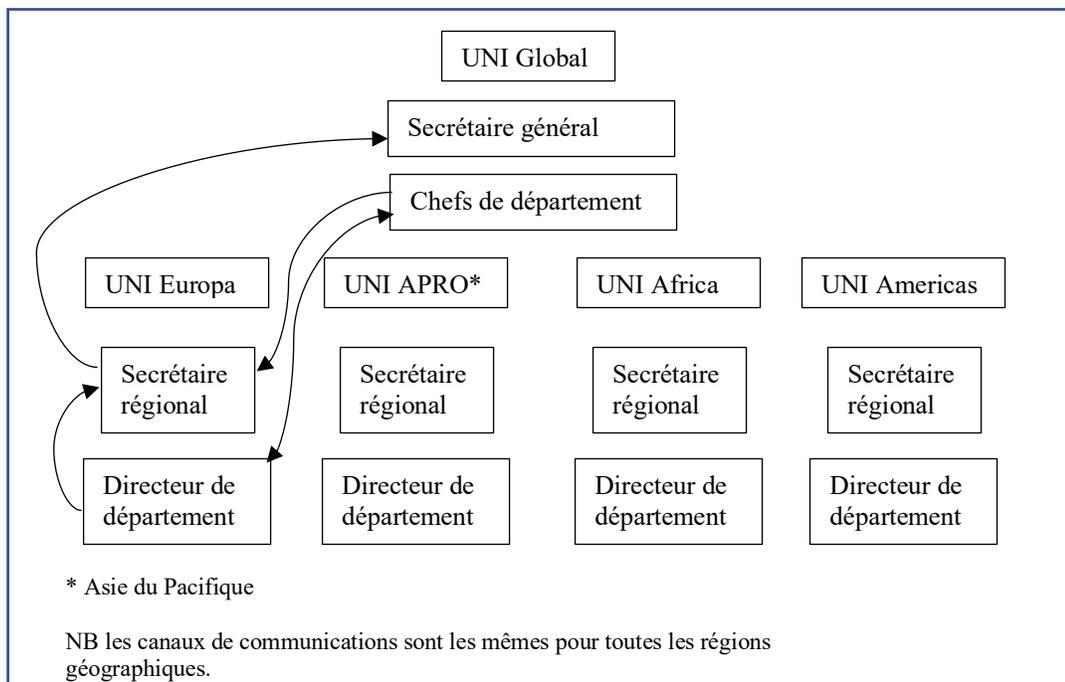
- Couvrir l'ensemble des opérations menées par l'entreprise à travers le globe sans exception ;
- Inclure un engagement ferme et sans équivoque de la multinationale concernée à assurer que ses fournisseurs et sous-traitants adoptent ces normes au profit de leurs travailleurs ;
- Garantir un engagement de l'entreprise à traiter les syndicats de manière positive, à s'interdire toute pratique antisyndicale et à respecter une stricte neutralité quant au choix des employés de s'adhérer, continuer d'adhérer à une organisation syndicale, se tourner vers une nouvelle organisation, ou cesser toute relation avec une organisation de ce type ;
- Assurer l'accès raisonnable des représentants syndicaux au sein du lieu de travail ;
- Prévoir un mécanisme efficace de mise en œuvre et d'application, ainsi qu'un processus contraignant de résolution des litiges.

UNI Global Union

UNI Global est une FSI localisée à Nyon (Suisse) qui a été fondé en 2000 via le regroupement de membres de l'Internationale des communications, de la Fédération des travailleurs non manuels et de services, de la Fédération graphique internationale, ainsi que de l'Internationale des médias et du spectacle (UNI Global). Elle était initialement perçue comme une confédération, due à son regroupement de fédérations.

UNI Global se divise en départements afin de répondre aux besoins variés des secteurs d'activités de l'industrie du service. Ses trois principaux départements sont les hypermarchés (i.e. Metro, Carrefour et Lidl), la mode (détailants) et les concessionnaires automobiles. Depuis peu s'ajoutent la catégorie « autres » (i.e. meubles, maison et technologies), le e-commerce, ainsi qu'un département se chargeant des sites tels qu'Amazon et Alibaba. La structure hiérarchique d'UNI est telle qu'illustrée à la figure 7. À la différence d'IndustriALL Global, le transfert de communication entre les différents niveaux est beaucoup plus fluide. Cela s'explique du fait que les directeurs départementaux régionaux ont une moins grande latitude et doivent fréquemment se rapporter à leur directeur de département. Toutes choses étant égales par ailleurs, les directeurs régionaux sont davantage impliqués dans les ACI que le sont les représentants des bureaux régionaux chez IndustriALL Global.

[Figure 7 : Structure hiérarchique d'UNI Global]



UITA

L'UITA est une fédération syndicale internationale verticalement intégrée, signifiant qu'aucune de ses instances n'est autonome. Cette structure s'apparente donc à celle d'UNI. Comme mentionné au chapitre 1, cette FSI représente les travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches

connexes. Ses différentes divisions sont l'agriculture, la bière, l'industrie laitière, les travaux domestiques, la pêche et la pisciculture, la transformation alimentaire, l'hôtellerie, la restauration et le tourisme, ainsi que l'industrie de la viande. Elle a aussi mis en place des divisions s'activant autour des droits des femmes, des jeunes et des LGBTQ.

L'UITA a été la première FSI à conclure des ACI via l'ACI de Danone en 1988. Elle a aussi été la première FSI à cesser de conclure des ACI selon leur forme traditionnelle. Elle s'active maintenant à négocier des accords qui permettront de créer et de protéger un espace au sein duquel les travailleurs seront libres d'exercer leurs droits. Pour les représentants de cette FSI, l'idée de reconnaître des droits n'est pas suffisant – il faut s'assurer d'enrayer les obstacles pouvant empêcher leur mise en œuvre et en faciliter l'accès. En somme, les accords qu'ils concluent dorénavant constituent un squelette que l'entreprise multinationale se doit d'adapter localement (notamment au sein des pays dits 'chauds' i.e. les États-Unis) avant que celui-ci puisse entrer en vigueur. Cette façon de faire vise à inclure davantage les différents acteurs locaux dans le processus afin de faciliter l'appropriation et la mise en place effective des accords. L'UITA entretient actuellement une relation avec treize multinationales.

Bibliographie

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standards*. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
- Alam et al. (2017). Victimization and Violation of Rights of Women in Garments Sector in Bangladesh: A Study on Women Garments Workers of Ashulia, Savar, Dhaka. Bangladesh Institute of Labor Studies – BILS, 53-66.
- Alonso, N. (2019). *Lafarge au Coeur d'un bras de fer judiciaire*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/economie/556502/lafarge-au-coeur-d-un-bras-de-fer-judiciaire>
- Amable, B. (2009). Structural reforms in Europe and the (in)coherence of institutions, *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 25, Issue 1, Pages 17–39, <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp001>
- Amable, B. (2009) « Les spécificités nationales du capitalisme. Capitalisme et mondialisation : une convergence des modèles? », Les Cahiers Français, no 349, p.57-62. ISSN 0008 0217
- Amiot, M. (2013). *Centres d'appel : la délocalisation en question*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2004/10/centres-dappels-la-delocalisation-en-question-650071>
- Anglogold Ashanti. (2018). *Sustainability development report*. <http://www.aga-reports.com/18/sdr#home>.
- Anner, M. (2012). Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights: The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains. *Politics & Society*, 40(4), 609–644. <https://doi.org/10.1177/0032329212460983>
- Aronowitz, A. (2018). Regulating business involvement in labor exploitation and human trafficking. *Journal of labor and society*, 2019(22). Doi: 10.1111/lands.12372.
- Auer, P. (2006), L'internationalisation de l'emploi:un défi pour une mondialisation juste?*. *Revue internationale du Travail*, 145: 137-156. doi:
- Auvergnon, P. (2006). *Pour l'effectivité du droit du travail : quel système d'inspection et quelle indépendance des inspecteurs?* Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00129259>.
- Balmès, T. (réalisateur/scénariste). (2004). *Une entreprise comme il faut* [Documentaire]. Finlande, France : Margot Films, Artline Films et Making Movies Oy.
- Banque Mondiale. (2019). *Les données ouvertes de la Banque Mondiale*. Banque Mondiale. <https://donnees.banquemondiale.org/>.
- Barreau, J. et Arnal, J. (2010). Responsabilité sociale d'entreprise, comité d'entreprise européen et négociation collective transnationale. L'exemple du groupe Accor. *Négociations*, 2(14), 21-35. Doi : 10.3917/neg.014.0021.
- Barreau, J., et Ngaha, A. (2012). L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 67(1), 76-96. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41634304>
- BCTGM. (2018). *Dannon workers ratify first contract*. Organize Dannon! http://www.bctgm.org/linked%20sites/Dannon/dannon_victory.html.

Beaucher, V., et Jutras, F. (2007). *Étude comparative de la métasynthèse et de la méta-analyse qualitative*. Université de Sherbrooke.

Beers, B. (2019). *What is the telecommunications sector?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/070815/what-telecommunications-sector.asp>.

Benjamin, A. (2012). *Les salariés des centres d'appels dénoncent leurs conditions de travail*. Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/04/05/les-salaries-des-centres-d-appels-denoncent-leurs-conditions-de-travail_1680511_3234.html

Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. ISSN 1715-8705

Bosch Global. (2018). *Code of Conduct for Business Partners*. https://assets.bosch.com/media/global/sustainability/strategy/values_and_responsibility/code-of-conduct-for-business-partners.pdf

Bouderbala, A. et Malek, A. (2017). Le rôle du syndicat dans le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Etude comparative de deux multinationales dans le secteur des télécommunications en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 59-89. doi:10.3917/rimhe.027.0059.

Bourguignon, R. et al. (2017). Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par des entreprises françaises. Bureau international du travail, France.

Bourguignon, R., Garaudel, P. et Porcher, S. (2019). Global framework agreements and trade unions as monitoring agents in transnational corporations. *Journal of business ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04115-w>.

Bourque, R. (2005). Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation. Genève, Suisse : Institut international d'études sociales.

Bourque, R. (2008). Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises *. *La Revue De l'IREES*, (57), 23-53.

Bourque, R., Hennebert, M.-A., Lévesque, C., et Murray, G. (2018). Do international union alliances contribute to the effectiveness of international framework agreements? A comparative study of Telefonica and Portugal Telecom. *Economic and Industrial Democracy*. <https://doi.org/10.1177/0143831X18776423>.

Bureau international du travail. (2016). Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Genève, Suisse : Bureau internationale du travail.

Cambra-Fierro, J. et Ruiz-Benitez, R. (2010). Notions for the successful management of the supply chain: learning with Carrefour in Spain and Carrefour in China. *Supply Chain Management : An International Journal*, 16(2). DOI 10.1108/13598541111115392

Canadien Energy Research Institute. (2008). *L'énergie dans le monde : le passé et les avenir possibles*. <https://cna.ca/wp-content/uploads/2014/08/World-Energy-The-Past-and-Possible-Futures-French.pdf>.

Carbonnier, J. (1958). Effectivité et ineffectivité de la règle de droit. *L'année sociologique*, 3(9), 3-17.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2019). *Silicose*. <https://www.cchst.ca/oshanswers/diseases/silicosis.html>.

CMS Legal. (2019). *Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres*. <https://cms.law/en/FRA/Publication/Loi-relative-au-devoir-de-vigilance-des-societes-meres-et-des-entreprises-donneuses-d-ordre>.

Coca-Cola Hellenic Bottling Company. (2012-2015). *Code de conduite en affaires: intégrité dans l'entreprise, intégrité dans la société*. https://ch.coca-colahellenic.com/media/3018/02_coca-cola-hellenic-code-of-business-conduct_fr.pdf.

Comité d'action contre la traite humaine interne et internationale (CATHII). (2019). *Qu'est-ce que la traite humaine ?* <http://www.cathii.org/node/55>.

Comité pour les droits humains en Amérique latine (CDHAL). (2017). *Exploitation minière et droits humains*. <https://www.cdhal.org/ressources/exploitation-miniere-et-droits-humains/>.

Commission européenne. (2019). *Participation active des travailleurs: Comités d'entreprise européens*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&intPageId=211&langId=fr>.

Commission européenne. (2019). *Journée internationale des femmes : des progrès en matière d'égalité, mais un changement trop lent*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-1495_fr.htm.

Confédération européenne des syndicats. (2010). *Clauses de santé et de sécurité au travail et clauses environnementales dans les accords-cadres internationaux : Une étude*. Genève, Suisse : International Labour Foundation for Sustainable Development.

Cotton, E., et Gumbrell-McCormick, R. (2012). Global Unions as imperfect multilateral organizations: An international relations perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 707–728. <https://doi.org/10.1177/0143831X12436616>

Cotton, E. and Royle, T. (2014), Transnational Organizing. *British Journal of Industrial Relations*, 52: 705-724. doi:[10.1111/bjir.12029](https://doi.org/10.1111/bjir.12029)

Croucher, R. et Cotton, E. (2009) *Global Unions, Global Business: Global union federations and international business*. London, UK: Middlesex University Press.

D'Arripe, A., Oboeuf, A. et Routier, C. (2014). L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1, (1), 96–124. <https://doi.org/10.7202/1025747ar>

Daugareilh, I. (dir.). (2006). Mondialisation, travail et droits fondamentaux. *Revue internationale de droit comparé*, 58(3), 999-1003.

Daugareilh, I. (dir.). (2017). *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation ?* Bruxelles, Belgique : Bruylant.

Davies, S. et al. (2011). Labour standards and capacity in global subcontracting chains : evidence from a construction MNC. *Industrial Relations Journal*, 42(2), 124-138, ISSN 0019-8692.

Davis, G. F. (2016) «Nikefication and the rise of the virtual corporation» *The Vanishing American Corporation: Navigating the Hazards of a New Economy*, Oakland.

Deloitte. (2013). *The food value chain : A challenge for the next century*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/ConsumerBusiness/2015-Deloitte-Ireland-Food Value Chain.pdf>.

Deloitte. (2019). *2019 US Travel and Hospitality outlook*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-consumer-2019-us-travel-and-hospitality-outlook.pdf>.

- Dehnen, V. (2013), Negotiating International Framework Agreements. *British Journal of Industrial Relations*, 51, 577-600. doi:[10.1111/bjir.12038](https://doi.org/10.1111/bjir.12038)
- Dessus, B. (2008). Énergie et climat : réalités, enjeux et priorités. *Géoéconomie*, 1(44), 11-31.
- De Waard, J. (1999). The private security industry in international perspective. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 7, 143-174.
- Direction Générale des Entreprises. (2016). *L'industrie chimique en France*. <https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/chimie/industrie-la-chimie>.
- Drouelle, F. (2018). *L'effondrement du Rana Plaza : quand la mode tue*. France Inter. <https://www.franceinter.fr/emissions/affaires-sensibles/affaires-sensibles-20-novembre-2018>.
- 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*, 14(2), 1-28.
- Ecolabel Index. (2019). *Home Page*. <http://www.ecolabelindex.com/>.
- Edwards, T et Rees, C. (2006). *International Human Resource Management : Globalization, National Systems and Multinational Companies*. Essex, Angleterre : Prentice Hall.
- Egels-Zandén, N. (2009). TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 529-547. doi: 10.1007/s10551-008-9722-3
- El Economista. (2006). *Endesa, primera eléctrica del mundo en sostenibilidad según el Dow Jones Sustainability World Index*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/66068/09/06/Endesa-primer-electrica-del-mundo-en-sostenibilidad-segun-el-Dow-Jones-Sustainability-World-Index.html>
- Elles bougent. (2019). *Nos partenaires : EDF*. <http://www.ellesbougent.com/partenaires/entreprises/edf/>.
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J., et Summers, J. A. (2011). Understanding qualitative metasyntheses : Issues and opportunities in early childhood intervention research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 186-200. Doi: 10.1177/1053815111425493.
- Fairtrade Foundation. (2019). *Banana farmers and workers*. <https://www.fairtrade.org.uk/Farmers-and-Workers/Bananas>.
- Fichter, M. et Stevis, D. (2013). *Global Federated Agreements in a union-hostile environment: the case of the USA*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2383825.
- Fichter, M. et McCallum J.K. (2015). Implementing Global Framework Agreements : the limits of social partnership. *Global Network*, 15 (supplemental issue), 565-585.
- Fondation Ellen McArthur. (2017). *Fondation Ellen McArthur*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/fondation-ellen-macarthur/la-fondation>.
- Food Chain Workers Alliance (FCWA). (2012). *The hands that feed us : challenges and opportunities for workers along the food chain*. <http://foodchainworkers.org/?p=1973>.
- Forbes. (2019). #14 Daimler. <https://www.forbes.com/companies/daimler/#358edfda65db>.

Ford, M., et Gillan, M. (2015). The global union federations in international industrial relations: A critical review. *Journal of Industrial Relations*, 57(3), 456–475. <https://doi.org/10.1177/0022185615574271>

France Diplomatie. (2018). *Le Pacte mondial des Nations unies (Global Compact) , initiation au reporting extra-financier.* <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies-global-compact-initiation-au-reporting-extra>.

Friedman, E et Lee, K.W. (2010). Remaking the world of Chinese labor: A 30 years retrospective. *Journal of Industrial Relations*, 48 (3), 507-533. ISSN: 0007-1080

Gagné, J-S. (2018). *Les sombres affaires du groupe Lafarge en Syrie.* Le Soleil. <https://www.lesoleil.com/actualite/les-sombres-affaires-du-groupe-lafarge-en-syrie-272b3d89c8d649538bb9757cbc053edd>.

Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M-F. (2004) Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73–100. <https://doi.org/10.7202/009128ar>

Gerrefi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T. (2005) The governance of global value chain. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104. DOI: 10.1080/09692290500049805

Global Labor Justice. (2018). *Gender based violence in the H&M garment supply chain : Workers voice from the global supply chain : A report to the ILO 2018.* <https://www.globallaborjustice.org/wp-content/uploads/2018/05/GBV-HM-May-2018.pdf>.

Grand Lille TV. [Grand Lille TV]. (2014, septembre). *Saga des marques : Le Groupe Accor (semaine 38).* [Vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=Jw-IDevJbIY>.

Guibentif, P-H. (1979). *Les effets du droit comme objet de la sociologie juridique : réflexions méthodologiques et perspectives de recherche.* Genève : Faculté de droit, Université de Genève.

Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365. doi:10.1080/13594320344000192

Groupe Solvay et IndustriALL Global Union. (2017). *Accord-cadre mondial sur la responsabilité sociale et le développement durable entre le Groupe Solvay et IndustriALL Global Union.* <https://www.solvay.com/en/press-release/solvay-and-industrial-renew-their-global-social-framework-agreement-five-years>.

Guillemette, F. (dir) (2009). Approches inductives II. *Recherches qualitatives*, 28(2), ISSN 1715-8702.

Hadwiger, F. (2015). Global framework agreements: Achieving decent work in global supply chains? *International Journal of Labour Research*, 7(1/2), 75.

Hadwiger, F. (2018). *Contracting international employee participation : Global framework agreements.* Cham, Suisse : Springer.

Hammer, N. (2005). International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 11(4), 511–530. <https://doi.org/10.1177/102425890501100404>

Harney, A. (2008). « The new model factory », *The China price: the true cost of Chinese competitive advantage*, New York, NY : Penguin Books. ISSN:9781594201578

Helfen, M. and Fichter, M. (2013). Building Transnational Union Networks : Conceptualising a New Arena of Labour-Management Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 553-576. doi:[10.1111/bjir.12016](https://doi.org/10.1111/bjir.12016)

Hendrickx, F. et al. (2016) . L'architecture de la gouvernance mondiale du travail, *Revue internationale du Travail*, 155(3), ISSN: 0378-5599

Hennebert, M. (2008). *De la transnationalisation de l'activité syndicale au sein des multinationales : une analyse du «Réseau UNI @ Quebecor World»*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.

Hennebert, M. (2009) La reconfiguration des rapports intersyndicaux Nord-Sud dans le contexte des Amériques : l'exemple de la campagne «Justice@Quebecor». *La Chronique des Amériques (1)*, 1-8.

Hennebert, M. (2009). Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : Bilan d'une expérience. *La Revue De l'Ires*, 61(2), 75-97. doi:10.3917/rldi.061.0075

Hennebert, M. (2010). Les relations de travail au sein des entreprises multinationales : quand les syndicats empruntent la voie de l'international. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (2), 65–84. <https://doi.org/10.7202/1000020ar>

Hennebert, M., Fairbrother, P. et Lévesque, C. (2012). The mobilization of international framework agreements : A source of power for social actors ? *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 33(4), p.691-714.

Hennebert, M. et Dufour-Poirier, M. (2013). L'action collective au sein des alliances syndicales internationales : deux études de cas contrastées. *Relations industrielles*, 68(1), 3–24. <https://doi.org/10.7202/1014739ar>

Hennebert, M. et al. (2018). Firmes multinationales et droits syndicaux: la contribution des alliances syndicales internationales à l'effectivité des accords-cadres internationaux. *Relations industrielles*, 73(4), p. 702-727.

Herrnstadt, O. E. (2007). Are international framework agreements a path to corporate social responsibility ? *University of Pennsylvania Journal of Business and Employment Law*, 10(1), 187-224.

Hughes, G. (1971). Validity and the basic norm. *Calif. L. Rev*, 59, 695.

Hydro-Quebec. (2014). *Hydroélectricité et ses avantages pour l'environnement : Hydro-Québec rétablit les faits*. <http://nouvelles.hydroquebec.com/fr/communiqués-de-presse/512/hydroelectricite-et-ses-avantages-pour-lenvironnement-hydro-quebec-retablit-les-faits/>

H&M Group. (2017). *Sustainability Report- Full*. https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport_en.pdf.

H&M Group. (2018). *The H&M Way*. https://about.hm.com/content/dam/hmgroupe/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf.

IndustriALL Global Union. (2002). *Volkswagen signs framework agreement*. <http://www.industrialunion.org/archive/imf/volkswagen-signs-framework-agreement>.

IndustriALL Global Union. (2012). *Endesa*. <http://www.industrialunion.org/endesa>.

IndustriALL Global Union. (2012, octobre). *Review of experiences and way forward for the future*. Communication présentée au IndustriALL Global Union's Conference, Frankfurt, Allemagne.

IndustriALL Global Union. (2015). IndustriALL Global Union and H&M sign global framework agreement. <http://www.industrialunion.org/industrial-global-union-and-hm-sign-global-framework-agreement>.

IndustriALL Global Union. [IndustriALL GU]. (2017, octobre). *Moving towards transnational collective industrial relations*. [Vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=1-P5AAMy94k>.

IndustriALL Global Union. (2017). *Global Unions and LafargeHolcim to develop Global Framework Agreement*. <http://www.industrialunion.org/global-unions-and-lafargeholcim-to-develop-global-framework-agreement>.

IndustriALL Global Union. (2018A). *Effective implementation of GFAs in the garment industry*. <http://www.industrialunion.org/effective-implementation-of-gfas-in-the-garment-industry>.

IndustriALL Global Union. (2018B). *IndustriALL and Lukoil renew global agreement*. <http://www.industrialunion.org/industrial-and-lukoil-renew-global-agreement>.

IndustriALL Global Union. (2019). *IndustriALL and H&M national monitoring committee established in India*. <http://www.industrialunion.org/industrial-and-hm-national-monitoring-committee-established-in-india>.

International Council of Chemical Associations. (2019). *The responsible care global charter : A unified commitment to responsible care around the world*. <https://www.icca-chem.org/responsible-care-global-charter/>.

International Integrated Reporting Council. (2019). *The IIRC*. <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>.

Internationale des travailleurs du bâtiments et du bois. (2019). *L'IBB lance son étude scientifique sur l'impact de la numérisation sur la construction*. https://www.bwint.org/fr_FR/cms/l-ibb-lance-son-etude-scientifique-sur-l-impact-de-la-numerisation-sur-la-construction-1443.

ISO. (2019). *ISO 26 000 – Social Responsibility*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

International Tourism Partnership (ITP). (2019). *Human Rights*. <https://www.tourismpartnership.org/human-rights/>.

Krasova, E. (2018). Characteristics of global automotive industry as a sector with high levels of production internationalization. *Amazonia Investiga*, 7(16), 84-93.

Lachal, J. (2016). *La métasynthèse : une méthode de synthèse des données qualitatives appliquées aux soins psychiques de l'adolescent* [Thèse de doctorat, Sorbonne Paris Cité]. Thèse.fr <http://www.theses.fr/2016USPCB247>.

Landré, M. (2018). *Zara, une entreprise qui forme les plus démunis*. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/social/2018/07/20/20011-20180720ARTFIG00304-zara-une-entreprise-qui-forme-les-plus-demunis.php>.

La Presse Canadienne. (2009). *Péladeau a appris de l'échec de Quebecor World*. <https://www.ledevoir.com/economie/248547/peladeau-a-appris-de-l-echec-de-quebecor-world>.

La Presse Canadienne. (2009). *Le PDG de Quebecor World empoche 2.4M\$*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/services-professionnels/le-pdg-de-quebecor-world-empoche-24-m/491114>.

Lascoumes, P. et Sérverin, E. (1986). Théories et pratiques de l'effectivité du droit. *Droit et Société*, 2(1986), 101-124, doi : <https://doi.org/10.3406/dreso.1986.902>.

Lee, E. and Vivarelli, E. M. (2006), Les conséquences sociales de la mondialisation dans les pays en développement. *Revue internationale du Travail*, 145, 191-210. doi:[10.1111/j.1564-913X.2006.tb00498.x](https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2006.tb00498.x)

Lee, J. (2016). the model of fast fashion industry: A case survey of "inditex". *Aktual'Ni Problemy Ekonomiky = Actual Problems in Economics*, (185), 430.

Le Figaro. (2016). *Porsche aide à l'intégration des réfugiés*. Le Figaro. <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/08/14/97002-20160814FILWWW00063-porsche-aide-a-l-integration-des-refugies.php>.

Léonard, E. & Sobczack, A. (2010). Les accords transnationaux d'entreprises et les autres niveaux de dialogue social. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2050-2051(5), 5-84. doi:10.3917/cris.2050.0005.

Leroy, Y. (2011). La notion d'effectivité du droit. *Droit et Société*, 3(79), 715-732.

Lévesque, C. (2004). *Les alliances syndicales internationales : une piste pour le renouveau syndical ?* <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00123.pdf>.

Locke, R.M. (2013). *The promise and limites of private power: Promoting labor standards in a global economy*. New York, NY: Cambridge.

Lortie, M-C. (2018). *#Moiaussi et les usines de textiles*. La Presse+. http://plus.lapresse.ca/screens/07e54274-1ca8-4517-88eb-09f46a29b17d_7C_0.html.

Manuj, I. et Mentzer, J. (2008) Global supply chain risk management. *Journal of business logistics*, 29(1), 133-156.

Marais, M., Reynaud, E. et Vilanova, L. (2018). CSR dynamics in the midst of competing injunctions : The case of Danone. *European Management Review*, 2018. Doi 10.1111/emre.12305.

Marx, A. et Wouters, J. (2016). Les dispositifs de gouvernance sociale privés et leur système de contrôle : quelles réformes pour quel effet. *Revue internationale du Travail* 155(3), 479-505. DOI 10.1007/s10551-009-0313-8

Marcoux, J. (2003). Droits de la personne et activités minières en Afrique. *Après demain*, 452-453, 25-29.

Marzan, C.F.R. (2014). Labor's soft means and hard challenges : fundamental discrepancies and the promise of non-binding arbitration for international framework agreements, *Minnesota Law Review*, 98 (2013), 1749-1804.

Maurer, V.G. (2009). Corporate social responsibility and the "Divided Corporate Self" : The case of Chiquita in Colombia. *Journal of business ethics*, 2009 (88), 595-603.

McCallum, J.K. (2013). *The new spirit of transnational labor organizing: global unions, local power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

McClay, R. (2019). *How the oil and gas company works*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/investing/oil-gas-industry-overview/>.

- Mearns, K. et Yule, S. (2009). The role of national culture in determining safety performance : Challenges for the global oil and gas industry. *Safety Science*, 47(6), 777-787. Doi: 10.1016/j.ssci.2008.01.009.
- Mejias, A.M., Garrido, N., et Pardo, J.E. (2015). INDITEX, a model company in the implementation of sustainable human resource management. *Int. J. Engineering, Management and Economics*, 5(1/2), 59-72.
- Melchior TV, 2017 (Basso-Inditex).
- Mendrez, A. (2006). GRH, mutations économiques et innovations technologiques. Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines, *Les Cahiers Français*, no 333, p.38-43. ISSN 0008 0217
- Mincke, C. (1998). Effets, effectivité, efficience et efficacité du droit : le pôle réaliste de la validité. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 1(40), 114-151.
- Molga, P. (2013). *Solvay implique ses cadres avec le « bonus RSE »*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2013/10/solvay-implique-ses-cadres-avec-le-bonus-rse-329208>
- Moreau, M-A et Trudeau, G. (2006). *Normes sociales, droit du travail et mondialisation : Confrontations et mutations*. Paris : Dalloz.
- Moreau, M-A. (2017) *La spécificité des accords-cadres mondiaux d'entreprise en 2017 : originalité, nature, fonctions*. Bureau international du travail- France.
- Moreau, M-A. (2018). Les accords-mondiaux d'entreprise : 30 ans après le 1^{er} accord mondial. *Droit social*, 10, 774-783.
- Mosley, L. (2008). Workers' rights in open economies : Global productions and domestic institutions in the developing world. *Comparative Political Studies*, 41(4/5), 674-714. Doi:10.1177/0010414007313119
- Müller, T., Platzer, H.-W., et Rüb, S. (2008). International Framework Agreements – Opportunities and limitations of a new tool of global trade unions policy. *International Trade Union Cooperation*, 8(2008).
- Müller, T., Platzer, H.-W., et Rüb, S. (2011). European collective agreements at company level and the relationship between EWCs and trade unions — lessons from the metal sector. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(2), 217–228. <https://doi.org/10.1177/1024258911401448>
- Müller, T., Platzer, H.-W. et Rüb, S. (2013). *Transnational company agreements and the role of European Work Councils in negotiations : A quantitative analysis in the metalworking sector*. Bruxelles, Belgique : European Trade Union Institute.
- Muspratt, A. (2019B). *Introduction to oil and gas industry*. Oil and Gas IQ. <https://www.oilandgasiq.com/strategy-management-and-information/articles/oil-gas-industry-an-introduction>.
- National People's Congress. (2009). *Labor Contract Law of the People's Republic of China*. <http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/Frameset-page3.html>.
- Navarro, P.E. et Moreso, J.J. (1997). Applicability and effectiveness of legal norms. *Law and psychology*, 16(2), 201-2019.

Ndiaye, A. (2013). *Intégration de considérations sexospécifiques dans les politiques d'engagement communautaire des entreprises minières : le cas de l'Afrique du Sud.*(M. Sc. Gestion (Management), HEC Montréal, Montréal).

Niforou, C. (2012), International Framework Agreements and Industrial Relations Governance: Global Rhetoric versus Local Realities. *British Journal of Industrial Relations*, 50: 352-373. doi:[10.1111/j.1467-8543.2011.00851.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00851.x)

Niforou, C. (2013). International Framework Agreements and the democratic deficit of global labour governance. *Economic and Industrial Democracy*, 1-20. Doi: 10.1177/0143831X13484815

Niforou, C. (2014). International framework agreements and the democratic deficit of global labour governance. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), 367-386.

Novethic. (2018). *[Objectif RSE] Chez EDF, un accord-mondial permet d'harmoniser les conditions sociales pour ses 160 000 salariés.* <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/is-rse/objectif-rse-chez-edf-un-accord-cadre-mondial-permet-d-harmoniser-les-conditions-sociales-pour-ses-160-000-salaries-146584.html>.

OCDE. (2019). *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.* <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/principesdirecteursdelocdealintentiondesentreprisesmultinationales.htm>.

Oil and Gas IQ Editors. (2019). *What are MOPUs and FPSOs?* Oil and Gas IQ. <https://www.oilandgasiq.com/oil-gas/news/what-are-mopus-and-fpsos>.

Organisation internationale du travail. (2003). *The social dimensions of globalization.* <https://www.ilo.org/public/english/wcsdg/globali/globali.htm>.

Organisation internationale du Travail. (2007). *International Framework Agreements : A global tool for supporting rights at work.* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_080723/lang--en/index.htm.

Organisation internationale du Travail. (2010). *Development and challenges in the tourism and hospitality sector.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_162202.pdf.

Organisation internationale du Travail. (2018). *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors: Lessons learned from three case studies.* Genève, Suisse : International Labor Office.

Organisation internationale du Travail. (2019). *Histoire de l'OIT.* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--fr/index.htm>.

Organisation internationale du Travail. (2019A). *Industries Chimiques.* <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/chemical-industries/lang--fr/index.htm>.

Organisation internationale du Travail. (2019B). *Construction Sector.* <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang--en/index.htm>.

Organisation des Nations Unies. (2018). *L'ONU travaille avec l'industrie hôtelière mondiale pour qu'elle réduise ses émissions.* <https://unfccc.int/fr/news/l-onu-travaille-avec-l-industrie-hoteliere-mondiale-pour-qu-elle-reduise-ses-emissions>.

Panier, E. (2015). Une approche de relations de travail en Afrique en termes de mobilisation du droit. L'exemple du contrat de travail au Togo. *Droit et société*, 90(2), 373-392. Doi : 10.3917/drs.090.0373.

Papadakis, K. (dir) (2008). *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?* Genève, Suisse: International Institute for Labor Studies.

Papadakis, K. (dir). (2011). *Saping global industrial relations : The impact of international framework agreements*. Londres, Royaume-Unis. International Labour Organization.

Pardi, T. (2018). Le rôle des stratégies des entreprises multinationales dans la structuration des chaînes d'approvisionnement mondiales. *Revue d'économie industrielle*, 3(163), 111-145. ISSN 0154-3229

Pestre, F. (2011). Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale : Le cas du Groupe Lafarge. *Revue Française de Gestion*, 3(212), 109-125, ISSN 0338-4551.

Pierson, B. (2018). *Chiquita settles with families of U.S. victims of Colombia's FARC*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/r-chiquita-settles-with-families-of-us-victims-of-colombias-farc-2018-2>.

Prieto-Carron, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America : Chiquita, Women Banana Workers and Structural Inequalities. *The Journal of Corporate Citizenship*, Spring, 85-94.

Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. *Management et avenir*, 2(8), 61-85. ISSN : 1968-5958.

Quad Graphics. (2019). *Leadership : Maura Packham*. <https://www.quad.com/company/leadership/maura-packham/>

Radio-Canada. (2006). *Pertes nettes pour Quebecor World*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/295943/quebecor-world-result>.

Radio-Canada. (2010). *Quad/Graphics achètera l'ancien Quebecor World*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/461356/worldcolor-vendu>.

Recyc-Québec. (2019). *L'économie circulaire, une priorité*. <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/mieux-gerer/economie-circulaire>.

Reinier, P. (2014). *Délocalisation des centres d'appels, un choix déjà dépassé ? Journal Dunet*. <https://www.journaldunet.com/management/expert/54492/delocalisation-des-centres-d-appel--un-choix-deja-depasse.shtml>.

Reisch, M. (2011). *Solvay to buy Rhodia for \$4.8 Billion*. Chemical and Engineering New. <https://cen.acs.org/content/cen/articles/89/web/2011/04/Solvay-Buy-Rhodia-48-Billion.html>.

Renouard, C. (2008). Le développement durable au cœur du métier des entreprises multinationales? *Géoéconomie*, 44(1), 81-100. doi:10.3917/geoec.044.0081.

Resinex. (2019). *Rhodia Solvay Engineering Polymers*. <https://www.resinex.nl/en/producers/rhodia.html>.

Riisgaard, L. (2004). *The IUF/COLSIBA – CHIQUITA framework agreement – a case study*. International Labor Organisation. https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_101049/lang-en/index.htm.

Riisgaard, L. (2005). International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44, 707-737. doi:[10.1111/j.1468-232X.2005.00408.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2005.00408.x)

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*, 49, 168-190. doi:[10.1111/j.1467-8543.2009.00744.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00744.x).

RobercoSAM. (2019). *Index Family Overview*. <https://www.robecosam.com/csa/indices/?r>.

Rutherford, T. et Frangi, L. (2019). Acted upon and acted through : Unions, consent and contestation vis-à-vis High Performance Work System in the automobile industry. *Economic and industrial democracy*, 1-21. Ds:O//dIo: il.o0r.g1/107.171/0717/4031843813X1X191988228811.

Sandberg, E., Mena, C., Logistik- och kvalitetsutveckling, Linköpings universitet, Tekniska fakulteten, & Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. (2015). Exploring strategic strengths and weaknesses of retail purchasing groups. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(3), 276-297. doi:10.1080/09593969.2014.982679

Schiederig, K. (2009). Co-regulating gender and diversity-oriented human resources management : the potential of international framework agreements. *Going Diverse. Innovative Answers to Future Challenges, Aachen*, 33-43.

Schömann, I. (2008). Codes of conducts and *international framework agreements* : *New forms of governance at the company level. Case study : Securitas*. Dublin, Ireland: Eurofound.

Schömann, I., Sobczak, A., Voss, E., et Wilke, P. (2008). International framework agreements: new paths to workers' participation in multinationals' governance? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 14(1), 111–126. <https://doi.org/10.1177/102425890801400110>

Schömann, I. et Sobczak, A. (2008). *Codes of conducts and international framework agreements : New forms of governance at the company level. Case study : Chiquita*. Dublin, Ireland : Eurofound.

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

Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), 6236-6249. doi:10.3390/su6096236

[Short, J., Toffel, M. et Hugill, A. \(2016\). Monitoring global supply chains. *Strategic management journal*, 37, 1878-1897.](#)

[Siebels, D. \(2014\). International Standards for the Private Security. *The RUSI Journal*, 159\(5\), 76-83.](#)

[Sobczak, A. et Léonard, E. \(2009\). Dialogue social transnational : Quelles interactions entre différents niveaux ? Analyse des interactions entre les accord transnationaux d'entreprise et les autres niveaux de dialogue transnational. Nantes, France :Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain.](#)

Sobczak, A. et Havard, C. (2008). *Codes of conduct and international framework agreements : New forms of governance at company level - Case study : EDF*. Dublin, Ireland : Eurofound.

Sobczak, A. (2012). Ensuring the effective implementation of transnational company agreements. *European Journal of Industrial Relations*, 18(2), 139-151. doi:10.1177/0959680112440762

Société Comeen. [Plateforme Digitale de la RSE e-RSE.net – Société Comeen]. (2015, 29 novembre). *Carrefour : sensibiliser les consommateurs (Bertrand Swiderski, Directeur RSE)*. [Vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=zt00y681hXs>

Solvay. (2017). *Solvay formalizes Solvay Global Forum, promoting social dialogue as key for performance.* <https://www.solvay.com/en/press-release/solvay-formalizes-solvay-global-forum-promoting-social-dialogue-key-performance>.

Solvay. (2017). *Driving Sustainability.* <https://annualreports.solvay.com/2017/en/understanding-solvay/governance/driving-sustainability.html>.

Solvay. (2018). *Rapport annuel intégré.* <https://annualreports.solvay.com/2018/fr/gouvernance/principales-caracteristiques-des-systemes-de-gestion-des-risques-et-de-controle-interne.html#accordion1>.

Solvay. (2019). *Solvay's responsible Care Policy.* https://www.solvay.com/sites/g/files/srpend221/files/2018-10/solvay-responsible-care-policy_1.pdf.

Statista. (2019). *Leading manufacturers of construction material worldwide as of April 18th, 2019, based on sales.* <https://www.statista.com/statistics/314988/leading-buildinc-material-manufacturers-worldwide/>.

Terwindt, C. et Armstrong A. (2019). Le rôle des initiatives de responsabilité sociale dans le contrôle des audits sociaux et la responsabilisation de leurs auteurs. *Revue internationale du travail*, 158(2), 263-295.

The Associated Press. (1975). *United Brand Bribes Linked to Honduran.* <https://www.nytimes.com/1975/05/16/archives/united-brands-bribe-linked-to-honduran-honduran-official-named-in.html>.

The Consumer Goods Forum. (2019). *Overview.* <https://www.theconsumergoodsforum.com/who-we-are/overview/>.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. doi:10.1177/1098214005283748

Troper, M. (2005). *La philosophie du droit*, (3^e éd.). PUF.

Trubek, D. M., Mosher, J. et Robenstein, J. (2000). Transnationalism in the Regulation of Labor Relations: International Regimes and Transnational Advocacy Networks. *Law and Social Inquiry*, 25(4), 1187-1211.

UNI Global Union. (2018, juin). *Rapport sur les initiatives de syndicalisation : Point 2 de l'ordre du jour.* Communication présentée au World Congress. Liverpool. <http://www.uniworldcongress.org/wp-content/background-reports/long-reports/french.pdf>.

United Nations Global Compact. (2019). *Page d'accueil.* <https://www.unglobalcompact.org/>.

United Steelworkers. (2017). *Standing Strong at Solvay.* <https://m.usw.org/news/publications/solvay/standing-strong-at-solvay-mar-202017>.

Veilleux, A. et Bachand, R. (2001). Droits et devoirs des investisseurs : existe-t-il un espace transnational ? *Centre d'études sur le droit et la mondialisation.* http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-cedim&id_article=27.

Volkswagen Sustainability Report. (2018). *Volkswagen Sustainability Report 2018.* <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/reporting.html>.

Voss, E. et Wilke, P. (2008). *Codes of conduct and international framework agreements : New forms of governance at the company level. Case study : Bosch*. Dublin, Ireland : Eurofound.

Voss, E. (2008). *Codes of conduct and international framework agreements : New forms of governance at the company level. Case study : Leoni*. Dublin, Ireland : Eurofound.

Werner, A., Becker, V., Liu, J. et Aridov, M. (2014). CSR in the textile sector : European fashion firms and the Bangladesh safety accord. *Journal of European management et public affairs studies*, 2(1). <https://jempas.th-wildau.de/index.php/Jempas/article/view/42>.

Western Cape Government. (2014). *Companies Act no7 of 2008*. <https://www.westerncape.gov.za/legislation/companies-act-no-71-2008>.

Whitall, M., Martinez, M., Sanchez, F.R., Telljohann, V. et Mutschin, S. Volkswagen transnational company agreements. The meaning of international corporate regulation at work. *Employment , social affairs and inclusion agreement numbers*, 5, 71-118. https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Euracta2_Final%20report_0.pdf#page=71.

Wilke, P., Schomann, I. et Sobczak, A. (2013). *Codes of conduct and international framework agreements : New Forms of governance at company level – Case study : Telefonica*. Dublin, Ireland : Eurofound.

Wikipedia. (2019). *Rhodia (Company)*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Rhodia_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Rhodia_(company)).

Williams, G., Davies, S et Chinguno, C. Subcontracting and labour standards : Reassessing the potential of international framework agreements. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 181-203. Doi: 10.1111/bjir.12011.

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), 675-700.

Wuille, S. (2018). *Une femme dirigera le groupe Solvay*. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/entreprises/chimie/une-femme-dirigera-le-groupe-solvay/10057121.html>.

Yang, D., Qi, E. et Li, Y. (2014). Quick response and supply chain structure with strategic consumers. *Omega*, 52, 1-14.