



Ministère des Affaires  
Etrangères et  
Européennes

*Bureau de l'ambassadeur chargé de la bioéthique et  
de la responsabilité sociale des entreprises*

57, boulevard des Invalides – 75007 Paris – tel 01 53  
69 31 85 –



Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

## Analyse comparative et critique de 26 accords-cadres internationaux (ACI) conclus par des entreprises transnationales

Yasmine Hallou, stagiaire, élève-avocate  
Sous la direction de Michel Doucin, ambassadeur  
Et de François Fatoux, Délégué Général de l'ORSE

12 novembre 2010

### Résumé

*Une étude d'un échantillon de 26 ACI représentant 30 % de ceux répertoriés par l'organisation syndicale internationale Global Union, représentatif des principaux secteurs concernés et des différentes nationalités des entreprises multinationales signataires, a permis d'identifier l'originalité de ces accords et des perspectives de dynamisation du mouvement d'adoption de la méthodologie qu'ils incarnent. La crédibilité de la démarche de RSE est considérablement accrue par le caractère contractuel et planétaire des ACI qui se caractérisent par :*

- **la promotion des normes internationales universelles** : tous les ACI font référence aux conventions fondamentales et souvent aussi à d'autres des conventions de l'OIT. Certains se réfèrent également au Pacte mondial des Nations Unies ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales, incluant alors l'environnement, les droits de l'Homme et la corruption.
- **l'inclusion de problématiques évolutives** : le contenu des ACI est souvent innovant, abordant l'accompagnement social des restructurations, la sensibilisation aux problèmes de santé publique liés aux pandémies, le changement climatique et, plus généralement, le développement durable.
- **leur application à l'ensemble du groupe, ce dernier pouvant être défini de façon extensive** : les ACI sont souvent l'occasion de la définition des contours du groupe au sein duquel s'appliquent les droits et prescriptions qu'ils contiennent, comblant les lacunes de la plupart des droits nationaux. C'est généralement le critère du contrôle direct des filiales qui est retenu, une évolution pouvant être notée qui élargit le champ opératoire aux sous-traitants et fournisseurs. 20% des accords étudiés disposent que le respect des engagements pris constituera l'un des critères de sélection des sous-traitants.
- **la négociation et la mise en œuvre contractuelles des engagements** : dans les procédures managériales de fixation et de déclinaison des objectifs au niveau local, une **évaluation annuelle est toujours prévue, souvent facilitée par des indicateurs et des rapports.**
- **la prévision de procédures de plaintes** : elles permettent aux salariés du groupe, filiales comprises, de dénoncer les manquements aux droits garantis dans les accords.
- **l'inclusion d'audits externes** : outre la participation des syndicats à l'évaluation annuelle de la mise en œuvre de l'accord, la préparation de la renégociation périodique de l'accord fait souvent appel à des audits externes et/ou des instances internes spécifiques incluant tous les niveaux, du local au global.
- **des effets juridiques forts** : certains ACI entrent dans les catégories juridiques leur permettant d'être reconnus comme des accords collectifs du droit national du travail ;

*Les ACI présentent plusieurs intérêts essentiels justifiant un soutien favorable à leur extension. Dans les propositions qu'elle a formulées au terme de la série des séminaires organisée par la Commission européenne en 2009-2010 sur la transparence des politiques RSE des entreprises, la France a suggéré de : « **Faire le point sur les évaluations engagées par la Commission des accords-cadres européens** et de lancer un **atelier de réflexion sur un modèle-type d'ACE.** » Proposition qui conserve sa pertinence.*

## Introduction

Les transformations apparues au cours des vingt dernières années dans l'organisation des entreprises du fait de leur internationalisation croissante ont rendu inadapté le modèle de régulation fondé sur les différents droits nationaux du travail. Parallèlement à un mouvement amenant les organisations intergouvernementales à construire des normes de *soft law* pour répondre au défi de cette évolution, les entreprises multinationales ont cherché à développer leurs propres outils de régulation. Chacune des 500 plus grandes entreprises s'est, ainsi, dotée en interne d'un code de conduite pouvant exercer des effets sur ses fournisseurs.

La théorie des parties prenantes qui fait partie du concept de responsabilité sociale des entreprises souligne que cette démarche ne peut s'inscrire dans la durée que si les engagements sociaux et environnementaux sont partagés par les parties prenantes internes (salariés, leurs représentants) et externes (société civile, clients, communautés impactées). Des expérimentations se sont développées pour les associer à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de RSE.

Parmi celles-ci, certaines grandes entreprises ont choisi de privilégier la partie-prenante interne en expérimentant de nouvelles formes de dialogue avec les représentants syndicaux à l'échelon international aboutissant à leur proposer de formaliser leur engagement dans le domaine de la RSE sous la forme d'un accord-cadre international (« **ACI** ») ou accord-cadre européen (« ACE », lorsque leur champ d'application ne concerne que l'espace géographique européen).

Les premiers ACI ont vu le jour à la fin des années 1980, alors que débutait le mouvement de transnationalisation des multinationales. Ils ont été élaborés de manière volontaire et sur une base contractuelle en collaboration avec des fédérations syndicales mondiales de branche ou/et des syndicats nationaux.

L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), co-auteur de cette étude, recense 75 accords transnationaux élaborés de manière volontaire. Ces ACI émanent très majoritairement d'entreprises européennes (61 sur 75), se décomposant en 18 d'origine allemande, 11 françaises, 7 suédoises, 6 néerlandaises, 4 norvégiennes, 4 italiennes, 3 danoises, et 3 espagnoles. La surreprésentation des ACI conclus par des sociétés européennes s'explique évidemment par la tradition et la culture du dialogue social du continent européen. Mais les autres continents ne sont pour autant pas exclus, ainsi qu'en attestent des accords concernant des entreprises asiatiques, américaines et africaines.

Le premier accord-cadre historiquement conclus l'a été par le groupe agro-alimentaire française Danone en 1988, suivi de la chaîne hôtelière Accor en 1995. Neuf autres entreprises françaises les ont suivis : Carrefour, Renault, EDF, EADS, Lafarge, Rhodia, PSA Peugeot, France Telecom et Vallourec.

On observe qu'à partir de 2000 (année du lancement du Global Compact, de la Révision des Principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales et de l'élaboration de la GRI), le nombre d'accords signés chaque année s'est accéléré pour atteindre 50 fin 2006. Parmi les entreprises concernées par cette seconde vague, se trouvent notamment le fabricant de meubles suédois Ikea, la compagnie bananière américaine Chiquita, des entreprises françaises du secteur du tourisme (Accor, Club Méditerranée), des entreprises espagnoles du secteur du textile (Inditex), des entreprises d'exploitation minière sud-africaine (Anglogold) des compagnies pétrolières en Norvège (Statoil), Italie (ENI) et en Russie (Lukoil), des constructeurs automobiles en Allemagne et en France tels que Volkswagen, Daimler-Chrysler, Renault et Peugeot-Citroën, les producteurs d'électricité espagnol et français Endesa et EDF, des opérateurs de télécommunications en France (France Télécom), en Espagne (Telefonica) et en Grèce (OTE), et des distributeurs français (Carrefour) et suédois (H & M).

Le processus de négociation des ACI est révélateur de la nature particulière de ce type d'accord par rapport aux conventions collectives traditionnelles négociées par les syndicats nationaux : les ACI sont des accords volontaires, affranchis de toute contrainte légale ou réglementaire. Toutefois, certains groupes ont été amenés à négocier un ACI pour restaurer une image ternie par des campagnes publiques de dénonciation de leurs pratiques sociales. L'ACI signé par Chiquita, qui n'est d'application que sur le continent sud américain et non aux Etats-Unis, est ainsi intervenu à la suite d'une campagne internationale de dénonciation des conditions de travail et de déni des droits syndicaux dans les plantations de bananes de l'entreprise et de certains de ses fournisseurs. Il en a été de même pour Ikea qui, après avoir été la cible de campagnes dénonçant le recours au travail forcé et au travail des enfants par des sous-traitants en Asie (Inde, Pakistan, Vietnam, Philippines) dans les années 1990, a élaboré en 2001 un accord intégré à son nouveau code de conduite (*Ikea way*).

Il est à noter que chaque fédération syndicale internationale définit ses propres lignes directrices quant à la conclusion des ACI: aussi bien pour leur contenu (choix des thèmes, place accordée à la sous-traitance, outils de contrôle des engagements, etc.) que sur l'opportunité de les rendre public, notamment par mise en ligne sur son site. Certaines fédérations ont redéfini récemment ces lignes directrices afin de renforcer la prise en compte de l'objectif de promotion de la liberté syndicale et d'élargir le périmètre de responsabilité des entreprises visé par l'ACI aux sous-traitants et fournisseurs.

La présente étude analyse 26 ACI qui ont été signés entre 1988 et 2010 et sélectionnés sur la base de leur réputation d'exemplarité, certains étant à la seconde ou troisième de leurs révisions (voir Annexe B). Cet échantillon qui embrasse 33 % des ACI répertoriés par l'ORSE (et 30 % de la liste de l'organisation syndicale internationale *Global Union* qui en compte 84) a été constitué en sorte d'être représentatif aussi bien des principaux secteurs concernés (métallurgie, construction, automobile, télécommunications, etc.) que des différentes nationalités des entreprises multinationales signataires (Europe, Russie, Etats-Unis, Afrique du Sud, Indonésie). L'objectif de cette étude est d'identifier les pratiques positives de responsabilité que les ACI ont induites dans les entreprises signataires, en vue de repérer des principes susceptibles d'être dégagés, les limites de la méthodologie et les difficultés rencontrées, notamment dans leur mise en œuvre et quant aux effets juridiques, ainsi que les perspectives de promotion de cette méthodologie au niveau international.

Cette étude traitera successivement :

- des caractéristiques des ACI quant aux contenus et thématiques abordés, du champ d'application (fournisseurs et sous-traitants) ainsi que des modalités de la mise en œuvre et du suivi qui les différencient des autres formes d'engagement de RSE
- des limites et marges de progrès potentielles, en particulier quant aux effets juridiques,
- des perspectives de promotion au niveau international d'une formule qui intègre de façon intéressante la théorie des parties prenantes dans la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises.

## ***I. Caractéristiques originales des accords cadres internationaux***

Les négociateurs d'ACI cherchent à apporter des réponses à la fois au défi de l'organisation du dialogue social au sein des nouvelles structures transnationales d'entreprises, à intégrer la RSE dans la stratégie globale de management et à créer des outils de pilotage des changements rapides auxquels sont confrontées les entreprises, notamment, les délocalisations et le développement de l'out-sourcing. Ils visent aussi à crédibiliser les démarches de RSE et à assurer leur pérennité, alors que monte la critique que celles-ci seraient trop souvent principalement une forme de communication (« greenwashing », « socialwashing ») déconnectée de la réalité des pratiques. D'où des contenus ambitieux, un champ d'application large et une méthodologie de suivi exigeante.

### **1. Contenus et thématiques abordés**

Les ACI ont vocation à créer un cadre de référence pour le respect de droits et principes dans l'ensemble de l'entreprise, voire au-delà. Ils doivent simultanément tenir compte des particularismes du secteur d'activité, de l'implantation géographique, de la culture locale, des évolutions du périmètre de groupe, du contexte économique et financier du moment, etc. Ceci n'interdit pas l'existence de constantes ou de tendances dominantes.

Du fait qu'ils sont négociés avec des organisations syndicales, l'ensemble des accords-cadres analysés donne la priorité aux questions sociales. Tous font référence implicitement ou explicitement aux conventions internationales de l'OIT, reconnaissant ainsi les quatre principes et droits fondamentaux de l'Homme au travail : interdiction du travail forcé, du travail des enfants, de toute forme de discrimination et la protection de la liberté syndicale et de la négociation collective. La grande majorité des ACI analysés mentionnent ainsi les huit conventions internationales de l'OIT sur les droits fondamentaux au travail, les autres faisant une référence générale aux normes de l'OIT. La plupart des ACI contiennent également des dispositions relatives à la formation professionnelle et au développement des compétences. De façon très variable, sont traitées aussi les questions de protection des représentants des travailleurs, des salaires, de protection sociale, du temps de travail, des congés payés, de sécurité et de santé au travail et d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.

Ils se différencient grandement des formes classiques d'engagement dans la RSE, quelles soient individuelles ou au niveau d'une branche industrielle, les codes de conduite :

Similitudes entre codes de conduite et ACI	Différences
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soft law. Engagement volontaire, non assorti de sanctions</li> <li>➤ Promotion de droits sociaux au-delà des frontières nationales</li> <li>➤ Affichage explicite des engagements de l'entreprise à l'égard des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'ACI reconnaît toutes les normes fondamentales du travail et notamment la liberté syndicale, alors que les codes de conduite ne sélectionnent que certaines normes (« pick and choose »)</li> <li>➤ Engagements supplémentaires sur des champs autres : environnement, droits de l'Homme, prévention pandémies, développement durable, etc.</li> </ul>

Depuis 2004, de nouveaux thèmes émergent : l'accompagnement social des restructurations et la sensibilisation à la prévention contre de grands problèmes de santé publique, tels que le VIH et les pratiques addictives (EDF, Renault, Lukoil). Les ACI élargissent ainsi le champ des droits sociaux classiques à de nouvelles thématiques.

Certains ACI se réfèrent également au Pacte mondial des Nations Unies ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales, dont les thématiques sont plus larges, incluant notamment l'environnement, les droits de l'Homme et la corruption.

S'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et de développement durable, le contenu des ACI dépasse souvent celui des relations de travail pour aborder d'autres aspects de l'activité des entreprises. Lorsque la nature de l'activité du groupe porte à une sensibilité particulière pour le sujet, les ACI traitent plus particulièrement de la protection de l'environnement : chimie, pétrole, ciment, agroalimentaire, etc. (14 ACI sur 26). A titre d'exemple, l'ACI du Groupe Rhodia a fait de la sensibilisation des salariés aux normes environnementales applicables une partie intégrante de sa démarche à travers une « démarche prévention et précaution » visant à la maîtrise des risques des procédés et des produits au regard de l'environnement.

Quant au groupe belge Umicore, il prévoit expressément de coopérer avec les autorités locales concernées afin de satisfaire aux standards environnementaux internationaux et nationaux.

Certains accords cherchent également à couvrir tous les champs de la RSE et veulent traiter en plus des questions sociales et environnementales, d'autres questions sociétales :

- relations avec les clients les plus démunis,
- engagement dans la cité (handicap, insertion sociale, mécénat,...)
- relations avec les acteurs économiques et sociaux territoriaux

## **2. Champ d'application + fournisseurs et sous-traitants**

Les ACI sont souvent l'occasion de la définition des contours du groupe au sein duquel s'appliquent les droits et prescriptions qu'ils contiennent. De telles dispositions sont d'autant plus précieuses que la notion de groupe reste floue dans la plupart des droits nationaux.

La première génération des ACI retenait le critère du contrôle direct pour définir leur champ d'application, dans une acception restrictive qui excluait les sous-traitants, même lorsqu'ils étaient sous contrôle étroit. Les définitions de la nature de ce contrôle sont très variables d'une entreprise à l'autre.

L'accord conclu au sein du groupe Arcelor s'applique ainsi aux sociétés « sur lesquelles le Groupe exerce une **influence dominante**, que ce soit par la propriété, la participation financière ou les règles qui les régissent ». L'accord-cadre conclu au sein du groupe EDF est plus précis: « Le présent accord s'applique aux sociétés dans lesquelles le groupe EDF exerce **directement le contrôle**, c'est à dire les sociétés dans lesquelles EDF détient la majorité du capital, ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises, ou encore nomme plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ». Cette définition est également reprise par l'ACI conclu par le groupe France Télécom.

On observe une évolution importante, les ACI les plus récemment conclus incluant souvent le respect par les sous-traitants et fournisseurs des principes et des droits énoncés. **15 accords-cadres sur les 26 analysés abordent explicitement la question des sous-traitants et fournisseurs.**

Le groupe France Télécom, par exemple précise que le respect de la santé et la sécurité de ses salariés s'inscrit dans l'engagement de France Télécom en faveur des droits de l'homme dans sa sphère d'influence. Le but de sa politique est d'intégrer la santé et la sécurité des salariés et sous-traitants de façon opportune dans toutes les activités du groupe, et ce à travers la mise en place de plusieurs mécanismes (contrôle, audit, amélioration des conditions de travail, etc.)

Certains accords disposent que le respect des engagements pris constituera l'un des critères de sélection des sous-traitants (EDF) et qu'un manquement grave entraînera la rupture des relations commerciales (Rhodia, EDF, Bosch, DaimlerChrysler, Arcelor). Les accords-cadres allant jusqu'à ce niveau d'engagement représentent 20% de ceux pris en compte dans cette étude.

La majorité des autres accords-cadres se limite à annoncer que les sous-traitants seront encouragés à intégrer ces droits et à affirmer que leur respect effectif par le sous-traitant constituera « un fondement favorable à des relations partenariales durables » (Renault, BMW, Volkswagen, Umicore, OTE, France Télécom, etc.). Cette formulation moins contraignante confère toutefois aux organisations syndicales un levier pour faire pression sur les sous-traitants et fournisseurs qui sont ordinairement rarement touchés par les actions syndicales conduites au sein de l'entreprise donneuse d'ordres.

Une approche fondée sur l'encouragement et la pédagogie à l'égard des fournisseurs/sous-traitants n'exclut pas certaines exigences. Par exemple, EDF exige un reporting des accidents du travail survenus dans le cadre de missions qu'elle confie aux sous-traitants. Chiquita demande à ses fournisseurs des preuves convaincantes de leur respect du droit national et des standards minima en matière de droit international du travail.

La différence avec les codes de conduite qui (pour certains) incluent des obligations pour les fournisseurs tient essentiellement au rôle dévolu aux syndicats pour vérifier que ces exigences sont satisfaites.

### **3. Mise en œuvre et suivi de l'accord**

Avec la reconnaissance d'une responsabilité sociale à l'égard des fournisseurs et des sous-traitants, les dispositions sur la mise en œuvre et le suivi des engagements pris constituent probablement l'élément le plus innovant de ce nouveau type de régulation des relations de travail que constituent les ACI.

Pour les syndicats invités à s'y associer, les ACI offrent l'occasion de jouer un rôle important dans la conception et la vérification d'engagements stratégiques et d'élargir la pratique du dialogue social aux filiales dans les pays où ce dernier est habituellement plus restreint : dans certains pays, ces accords ont permis de réunir pour la première fois directions et syndicats pour un dialogue constructif.

Les premiers accords conclus étaient essentiellement de nature déclaratoire et se résument à un engagement de l'entreprise multinationale à respecter les conventions fondamentales de l'OIT et à veiller conjointement avec les organisations syndicales signataires au respect de cet engagement.

La plupart des ACI prévoient aujourd'hui des mécanismes de suivi qui incluent la participation des syndicats. Ces mécanismes attribuent parfois des rôles spécifiques importants aux représentants des travailleurs, à côté des dirigeants.

#### **Dans la mise en œuvre du suivi**

- aux signataires conjointement
- aux instances représentatives des salariés (comité d'entreprise...)
- via une structure dédiée. Exemples :

*Arcelor* : « Au niveau du groupe, une **instance paritaire et interne spécifique**, sera chargée de suivre l'application du présent accord. Au sein de cet organe, la direction sera représentée par le DRH qui, dans le cadre de ces activités, rapportera directement au Président de la Direction Générale. Il sera assisté par les DRH des secteurs et/ou des régions concernés.

Les représentants des salariés seront représentés par le Vice-président du Comité d'Entreprise Européen, par un représentant désigné en commun par la FIOM et la FEM et par un représentant de toute zone géographique entrant dans le champ d'application de l'accord et qui sera désigné conformément aux règles et pratiques locales. »

Danone : « Afin de vérifier l'application des dispositions prévues par l'accord, les parties conviennent de mettre en place, au sein de chaque entreprise concernée, des **structures syndicales paritaires de suivi, structures spéciales (ad hoc) ou existantes**. Les représentants du personnel dans ces instances devront recevoir régulièrement un état nominatif de l'effectif et un point à jour des propositions présentées par Danone, au regard des souhaits formulés par les salariés/es. Une **structure paritaire (groupe de pilotage élargi) sera mise en place au niveau européen**. Cette structure aura pour tâche d'interpréter et de tenter de concilier les points de vue en cas de difficultés qui pourraient surgir au niveau local, sur demande, transmise à l'UITA, d'une organisation affiliée. En cas de différend entre une organisation affiliée et une direction d'entreprise, la direction générale du groupe Danone et l'UITA s'efforceront, à leur niveau respectif, d'appuyer les efforts des interlocuteurs sociaux au niveau local pour trouver une solution négociée. »

EDF : EDF prévoit qu'au niveau du groupe, un bilan de la mise en œuvre de l'accord dans les sociétés du groupe est présenté chaque année à une instance spécifiquement créée à cet effet, le **Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale** du Groupe EDF.

Chiquita : « Chiquita et UITA/COLSIBA nommeront chacun jusqu'à 4 membres d'un **Review Committee**. Ce comité se réunira deux fois par an afin de suivre l'application de cet accord et discuter de différentes thématiques. Ce comité ne traitera que des problématiques sérieusement alléguées et/ou des violations systématiques des droits tels que décrits dans cet accord. Une session extraordinaire pourra avoir lieu à la demande d'une des parties. Les parties identifieront un contact chargé de faciliter la communication et la résolution des urgences qui pourront être identifiées entre les sessions du *Review Committee*. »

#### **Dans la diffusion du texte de l'accord à l'ensemble des salariés du groupe**

- Responsabilité partagée des sites internet, intranet, des traductions (certaines entreprises ont assuré la traduction de leur ACI en plus d'une vingtaine de langues)
- Diffusion conjointe du texte de l'accord à l'ensemble des partenaires/ cocontractants du groupe (Norske Skog)
- Développement de programmes conjoints de formation à destination des salariés pour qu'ils comprennent la portée et la méthodologie de l'ACI.
- Dégagement de temps de travail pour les représentants des salariés pour qu'ils participent à la mise en œuvre des ACI. Ex : l'entreprise norvégienne Norske Skog s'assure que les représentants locaux disposent du temps et des formations nécessaires à leur participation effective dans le processus de suivi des ACI. Ces représentants disposeront également de toutes les informations disponibles et d'un droit d'inspection.

#### **Dans les procédures managériales de fixation et de déclinaison des objectifs au niveau local**

EDF : EDF organise une communication spécifique destinée à ses managers afin qu'ils portent et soutiennent auprès de leurs équipes la mise en œuvre de l'accord. « Dans chaque société du groupe, un dialogue sera engagé entre le management et les représentants des salariés sur les initiatives à prendre et les modalités de mise en œuvre du présent accord, dans un délai de six mois suivant sa signature. Celles-ci devront prendre en compte les caractéristiques économiques, culturelles, professionnelles ou réglementaires locales, et prévoir des modalités de suivi, dans une démarche d'amélioration continue. »

PSA Peugeot Citroën : Les 15 engagements définis dans le cadre de l'accord font l'objet, dans tous les pays d'application, d'une évaluation annuelle (sur la base d'une grille de notation de 1 à 10, où il doit être répondu à des questions concernant la connaissance, la mise en œuvre et la mesure des engagements). L'autoévaluation faite par la direction est présentée aux organisations syndicales nationales qui émettent un avis. Toutes ces informations remontent ensuite au niveau mondial.

#### **Le suivi de l'accord peut être facilité par des indicateurs:**

Rhodia : des indicateurs de suivi du *Rhodia Way* permettent une évaluation annuelle des pratiques et des objectifs de progrès des entités du groupe vis-à-vis de six parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, investisseurs, communautés et environnement). 44 pratiques clés permettant de satisfaire ces engagements sont classées selon quatre stades de maîtrise (lancement, déploiement, maturité, performance). Les éventuelles difficultés rencontrées dans l'application de l'accord font l'objet d'un rapport les décrivant ainsi que des solutions qui leur auront été apportées. Ce rapport est établi conjointement par le management et les

représentants des salariés du site concerné et est intégré au document de bilan annuel sur l'application de l'accord.

Du point de vue des dirigeants d'entreprises multinationales, la négociation d'indicateurs sociaux de reporting dans le cadre d'ACI, avec des effets disséminants au niveau de leur branche, est aussi une manière de tenir à distance d'éventuelles initiatives publiques de définition de référentiels de reporting qui risqueraient, visant à couvrir tous types d'entreprises quel que soient leur secteurs d'activité, d'être inadaptés à leurs besoins.

### **Dans le lien avec les autres parties prenantes**

Le dialogue social peut parfois se conjuguer avec un dialogue élargi à la société civile alors que les deux coexistent la plupart du temps de façon indépendante dans les autres groupes industriels.

A EDF, le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF peut accueillir des représentants d'ONG dès lors que les thèmes abordés justifient leur présence.

### **Dans l'administration des procédures de plaintes**

La plupart des ACI ont mis en place des procédures de plaintes permettant aux salariés des filiales de dénoncer les manquements aux droits garantis dans les accords. Le plus souvent, les salariés sont d'abord invités à saisir le management local et les instances représentatives locales. Dans le cas où le problème ne serait pas résolu à ce niveau, le salarié peut s'adresser à l'organisation syndicale nationale qui discutera de la question avec le représentant national de la direction du groupe. En cas d'échec, la plainte est portée devant la fédération syndicale internationale et la direction du groupe. Quelques exemples :

EADS : Les délégués syndicaux ou les membres du comité d'entreprise peuvent informer la direction centrale, oralement ou par écrit, de tout manquement aux engagements pris. « La direction centrale d'EADS prendra alors les mesures appropriées afin de remédier à tout manquement auxdits principes et en rendra compte au Comité d'Entreprise Européen (CEE) à l'occasion d'une séance plénière. Le CEE peut soumettre à la direction d'EADS ou des Business Units des propositions de mesures correctives pour assurer le respect de cet accord. »

Bosch : « Les plaintes concernant l'éventuelle violation des principes garantis seront examinées, les mesures nécessaires seront délibérées et mises en œuvre entre les directions et les représentations des intérêts des salariés responsables. Le comité restreint du CE du Groupe Bosch sera informé des plaintes qui ne pourraient être résolues au niveau national. Si besoin est, il sera délibéré sur la mise en œuvre de cette déclaration à l'occasion des sessions entre la direction et le comité Europe. »

Daimler Chrysler : « Les directions des différentes unités sont responsables du respect des engagements pris, elles prennent à cet effet des mesures adaptées. Elles nomment des interlocuteurs auxquels les partenaires commerciaux, les clients et les travailleurs peuvent s'adresser au cas par cas. Lors de ses vérifications, le comité d'audit du groupe veille également au respect de ces principes et les intègre à ses critères de contrôle. » Une ligne téléphonique centrale est en outre mise en place par le comité d'audit du groupe. Celui-ci prend le relais lorsque le respect des principes n'est pas assuré de manière suffisante au niveau décentralisé. En cas de notification d'entorse aux principes, le comité d'audit du groupe prend les mesures qui s'imposent.

Des mesures de protection des plaignants sont en outre prévues. Ainsi, chez Gebr. Rochling, Daimler Chrysler et Umicore, les salariés ont le droit d'aborder toutes questions et problèmes en relation avec les principes contractuels. « Cela n'entraînera pour eux ni inconvénient, ni sanction »

### **Dans le règlement des différends à propos de l'interprétation de l'accord**

Les réunions annuelles de bilan abordent les problèmes d'interprétation et prévoient des mécanismes complémentaires de gestion des éventuels différends. Exemples :

EADS : En cas de conflit, la Direction des Ressources Humaines et le Comité Européen d'Entreprise devront se mettre d'accord sur la procédure d'arbitrage.

Lafarge : Les différends résultant de l'interprétation ou de l'exécution de l'accord seront examinés conjointement, afin de faire des recommandations aux signataires concernés.

Accor : les deux parties conviennent que d'éventuels litiges concernant l'interprétation ou l'application de cet accord seront examinés conjointement en vue d'émettre des recommandations aux parties concernées.

#### **Dans l'audit, l'évaluation et la renégociation de l'accord**

- Suivi des procédures d'audit et de contrôle
- Participation au système d'évaluation de l'application de l'accord (local et global)
- Réunions annuelles afin de discuter des changements nécessaires à apporter aux principes (quasi-totalité des ACI)
- La plupart des ACI prévoient leur propre révision à leur terme

Lukoil s'attache tout particulièrement à établir un réseau international de représentants de syndicats afin d'assurer une communication effective et un échange d'information entre les représentants de syndicats et les entreprises du groupe ;

## **II. Les limites de la méthodologie des ACI**

La force des ACI repose sur deux éléments essentiels : la qualité du dialogue social au sein du groupe et la dynamique de l'activité syndicale au sein du groupe et de ses fournisseurs. La première peut faiblir avec les aléas des renouvellements d'équipes dirigeantes et syndicales. La seconde peut être problématique dans les pays où la liberté syndicale est entravée et/ou lorsque les fournisseurs sont principalement des PME. Alors se pose la question des effets juridiques des ACI.

### **1. Les aléas du dialogue social**

Les ACI ne présentent un intérêt réel que s'ils s'accompagnent de mesures garantissant un suivi de leur mise en œuvre effective et opiniâtre touchant en profondeur la stratégie globale de l'entreprise. Il ne suffit pas de signer un document pour qu'il modifie la culture d'une entreprise. L'appropriation du contenu par l'ensemble des salariés, des représentants de la direction et des collaborateurs à tous les échelons nécessite des moyens. A fortiori pour les personnels des filiales et sous-traitants. Faute de quoi, les ACI ne constituent qu'un catalogue descriptif de bonnes intentions.

On note à cet égard deux phénomènes :

- un **investissement inégal des fédérations syndicales internationales** dans le suivi des accords cadres auxquels elles sont parties, et de fortes inégalités aussi dans leur intérêt pour qu'ils évoluent en qualité et ambition ;
- que les **versions successives des ACI** des groupes qui disposent d'une certaine ancienneté traduisent une volonté persistante d'affermissement de la relation contractuelle et d'appréhension des groupes dans leur dimension transnationale.

### **2. Les obstacles à la liberté syndicale dans certains pays ou du fait de la taille des fournisseurs**

Une question soucie de plus en plus aux consommateurs : le non-respect des droits fondamentaux de l'Homme au travail par les sous-traitants et les fournisseurs. Les procédures de suivi prévues par les ACI assurant aux syndicats une participation dans la vérification de l'application des accords à la chaîne d'approvisionnement demeurent encore faibles, même si elles sont de loin généralement supérieures à celles prévues par les codes de conduite, du fait de la faiblesse du syndicalisme chez la plupart des sous-traitants hors Europe.

A cet état de fait, la réponse donnée varie selon le niveau d'engagement des directions et des fédérations syndicales. Il est intéressant de constater que **ce n'est pas nécessairement dans les pays où la loi interdit le syndicalisme libre que les ACI rencontrent les difficultés les plus grandes** à être effectifs. Les directions de certains groupes et certaines fédérations syndicales ont su contourner ce type de difficulté en recourant à des subterfuges comme les « clubs » d'employés.

Pour ce qui est des fournisseurs, la négociation menée par certains groupes inclut la **création d'instances représentatives des travailleurs associées à la mise en œuvre de l'accord, y compris dans les PME**.

Lorsque de telles possibilités institutionnelles existent, rares sont, toutefois, les accords qui prévoient des sanctions en cas de violation par l'entreprise sous-traitante des engagements pris. Cela s'explique par le fait que les fédérations mondiales ont bien en vue que la suppression des commandes adressées à un fournisseur



a comme conséquence quasi certaine le licenciement de salariés qui travaillaient pour elles. Certaines de ces fédérations manifestent aujourd'hui une volonté d'innover en la matière en préconisant des **réponses en termes de coopération avec les fournisseurs plutôt que de sanctions automatiques**. L'accord sur la sous-traitance socialement responsable signé par EDF est un exemple d'avancée dans cette direction.

### **3. Des effets juridiques limités mais croissants**

La question des effets juridiques des ACI est complexe puisqu'elle dépend notamment des cadres nationaux légaux nationaux, très différents d'un pays à l'autre, de la présence ou non de syndicats nationaux parmi les signataires, et de règles de droit international privé.

Actuellement, au sein de l'Union européenne, seuls les textes portant signature de syndicats nationaux peuvent, s'ils sont conclus selon les règles propres à l'Etat membre correspondant, recevoir la qualification **d'accords collectifs susceptibles de produire les effets juridiques propres** à cette catégorie de textes. Les éléments constitutifs d'un accord collectif sont très différents d'un Etat membre à l'autre, incluant en particulier le respect de procédures de négociation, des exigences relatives au contenu, des critères relatifs à la représentativité et au mandat des signataires et des formalités d'enregistrement<sup>1</sup>.

Les ACI ne rentrent donc pas tous dans les catégories juridiques existantes et la qualité de leurs signataires les empêche parfois d'être reconnus comme des accords collectifs au sens des droits nationaux du travail. Il en résulte une portée a priori plus limitée de ceux de ces accords qui ne sont pas reconnus en droit national : il n'est alors par exemple pas toujours possible de sanctionner le non-respect des engagements pris devant les juridictions étatiques.

Cette limite tend toutefois à s'estomper, avec la reconnaissance croissante des engagements publics d'entreprises au titre du droit de la consommation. En effet, **la théorie de l'engagement unilatéral** permet de sanctionner une entreprise pour le non-respect des engagements pris dans un accord-cadre international, en s'appuyant sur les règles en matière de publicité mensongère du droit de la consommation. Les consommateurs qui ont acheté un bien ou un service sont en mesure d'exercer des voies de recours.

En outre, l'association croissante des syndicats nationaux à la signature d'ACI les dote d'effets juridiques qui renforcent l'engagement des dirigeants de l'entreprise en lui donnant un caractère obligatoire. La crédibilité de l'ACI en est considérablement accrue et les ACI ancrent la RSE dans l'effectivité.

### **III. Perspectives de développement international des ACI**

Les ACI présentent au total plusieurs intérêts justifiant une attention plus soutenue des pouvoirs publics, en particulier en Europe :

Tout d'abord, à travers eux se produit la reconnaissance par des entreprises multinationales des droits fondamentaux de l'Homme au travail dans tous les pays du monde où elles sont présentes, que les Etats concernés aient ratifié ou non les conventions pertinentes : de façon quasi-systématique, ces accords le stipulent. Certains visent d'autres droits, en particulier les traités fondamentaux relatifs aux droits de l'Homme et le droit (naissant) de l'environnement. Ils sont donc un vecteur d'extension universelle des droits fondamentaux. L'accumulation des ACI dans un même secteur d'activité, comme y incite par exemple la FIOM dans l'industrie automobile, crée d'autre part des conditions favorables à la négociation d'accords sectoriels internationaux. Ils impulsent donc des dynamiques sectorielles contractuelles constructrices de standards sociaux dans certaines branches.

Leur nature contractuelle pallie l'un des reproches fondamentaux communément faits à la responsabilité sociale des entreprises : celle-ci se résume trop souvent à des déclarations patronales d'intention non suivies d'effets à la hauteur des promesses et difficilement vérifiables. Les ACI, négociés avec des organisations syndicales, sont une manière transparente d'élaborer des engagements assortis d'indicateurs de mise en œuvre et de procédures de vérification.

Pourtant, bien que l'on dispose aujourd'hui d'une expérience qui dépasse les dix années, les Accords Cadres Internationaux sont curieusement l'un des **points aveugles des nombreuses négociations** multilatérales en cours qui traitent de l'amélioration de la crédibilité des démarches de responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>1</sup> Le développement d'accords transnationaux, Premières approches, mars 2006, E. Pichot, Commission européenne

Il n'y est pas fait référence dans la norme ISO 26000 récemment adoptée. Il ne semble pas que la révision des Principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales ne prévoit, à ce stade, de leur dédier aucune recommandation. Le BIT ne semble pas être porteur de propositions à leur sujet.

Deux perspectives s'offrent peut-être :

### **1. Au niveau de l'Union Européenne**

Dans les propositions qu'elle a formulées au terme de la série des séminaires organisées par la Commission européenne en 2009-2010 sur la transparence des politiques RSE des entreprises, la France a suggéré, en février 2010, à propos des ACI conclus par des entreprises européennes (et dénommés communément ACE) de : « **Faire le point sur les évaluations engagées par la Commission des accords-cadres européens**, notamment sous l'angle des pratiques de RSE, à la suite des demandes du PE « à la Commission et aux partenaires sociaux de s'appuyer sur les 50 accords-cadres internationaux et les 30 accords-cadres européens négociés à ce jour et concernant principalement des normes fondamentales en matière de travail applicables à tels ou tels secteurs et entreprises, dans une approche globale » (résolution du 13 mars 2007) et lancer un **atelier de réflexion sur un modèle-type d'ACE.** »

Par « modèle-type », la délégation française entendait qu'il faudrait entreprendre un recensement des meilleures pratiques mises en œuvre par les entreprises, appréciées comme telles du point de vue des dirigeants et des syndicats, d'où pourraient être tirées les principes de lignes directrices susceptibles de guider les négociations d'avenants aux ACI existants et celles relatives à de nouveaux accords. Les travaux préparatoires à la nouvelle communication sur la RSE que prépare la Commission européenne permettront peut-être de donner une suite à cette proposition.

### **2. Au niveau mondial**

Une autre perspective pourrait être le lancement d'un **programme collaboratif**, sur le modèle du Pacte Mondial et des Principes de l'Investissement Responsable, par une ou plusieurs institutions internationales solidairement avec un certain nombre d'entreprises et de syndicats déjà parties à des ACI, auquel un maximum d'entreprises seraient invitées à adhérer. Ce programme **aiderait celles des entreprises (pas seulement multinationales) qui n'en ont pas encore à en conclure et celles qui en sont déjà dotées à progresser.** Une première étape pourrait être la convocation d'une conférence mondiale sur le sujet à l'initiative conjointe de quelques une de ces entreprises et de quelques gouvernements./

### **Références**

**Bourque Reynald**, *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation* (Institut international d'études sociales, 2005)

**Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail**, *Accords-cadres internationaux et européens: expériences pratiques et approches stratégiques* (2009)

**ORSE**, *Répertoire sur les pratiques en matière de négociation des accords-cadres internationaux* (2006)

**Sobczak André**, *Les accords-cadre internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?* (Centre pour la Responsabilité Globale - Audencia Nantes Ecole de Management)

## Annexe A. Principales Fédérations syndicales signataires d'un accord-cadre\*

<b>ICEM</b>	Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie et des mines	13 ACI	Présence dans 132 pays : 20 millions d'adhérents
<b>UITA</b>	Fédération internationale des syndicats de travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie, restauration	5 ACI	Présence dans 126 pays
<b>FIOM</b>	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie	19 ACI	Présence dans 100 pays : 25 millions d'adhérents
<b>UNI</b>	Internationale des compétences et des services	31 ACI	20 millions d'adhérents
<b>IBB</b>	Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois	14 ACI	Présence dans 130 pays : 12 millions d'adhérents

\* Source : site internet Global Union et ORSE

## Annexe B. Support de l'étude : ACI signés entre une FSI et une entreprise

Entreprise	Année	Pays	secteur	FSI
<b>DANONE</b>	23.08.1988	France	Alimentaire	UITA
<b>ACCOR</b>	9.06.1995	France	Tourisme	UITA
<b>IKEA</b>	05.1998	Suède	Commerce	IBB
<b>CARREFOUR</b>	15.05.2001	France	Commerce	UNI
<b>CHIQUITA</b>	14.06.2001	Etats-Unis	Agriculture	UITA
<b>OTE</b>	21.06.2001	Grèce	Télécommunication	UNI
<b>VOLKSWAGEN</b>	6.06.2002	Allemagne	Automobile	FIOM
<b>NORSKE SKOG</b>	24.06.2002	Norvège	Papier	ICEM
<b>DAIMLER-CHRYSLER</b>	09.2002	Allemagne	Automobile	FIOM
<b>ANGLOGOLD</b>	13.09.2002	Afrique du Sud	Mines	ICEM
<b>H&amp;M</b>	14.01.2004	Suède	Commerce	UNI
<b>BOSCH</b>	2.03.2004	Allemagne	Automobile	FIOM/IMF
<b>CLUB MEDITERRANEE</b>	16.04.2004	France	Tourisme	UITA
<b>LUKOIL</b>	12.05.2004	Russie	Energie	ICEM
<b>RENAULT</b>	12.10.2004	France	Automobile	FIOM
<b>RÖCHLING</b>	30.11.2004	Allemagne	Automobile	FIOM
<b>EDF</b>	24.01.2005	France	Energie	ICEM,ISP,FMTI
<b>RHODIA</b>	31.01.2005	France	Chimie	ICEM
<b>BMW</b>	26.04.2005	Allemagne	Automobile	FIOM
<b>EADS</b>	8.07.2005	Pays-Bas	Spatial	FIOM
<b>LAFARGE</b>	12.09.2005	France	Construction	IBB, ICEM
<b>ARCELOR</b>	13.09.2005	Luxembourg	Métallurgie	FIOM
<b>PSA Peugeot Citroën</b>	10.03.2006	France	Automobile	FIOM
<b>FRANCE TELECOM</b>	21.12.2006	France	Télécommunication	UNI
<b>UMICORE</b>	8.06.2007	Belgique	Métaux	IMF/ICEM
<b>ANTARA</b>	26.03.2010	Indonésie	Agence de presse	UNI