



En collaboration avec:



Principales questions à prendre en considération par les chefs d'entreprises dans le cadre des accords d'entreprise transnationaux (AET)

**Leçons tirées d'une série d'ateliers organisés en
collaboration avec et pour les représentants des
employeurs**

Décembre 2010

L'auteur est le seul responsable de la présente publication. La Commission européenne décline la responsabilité pour toute utilisation des informations contenues dans la présente publication.

VP 2009 003

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Principales questions à prendre en considération par les chefs d'entreprises dans le cadre des accords d'entreprise transnationaux (AET)

ISBN XXX-XX-XXX-XXX-X

Première édition 2010

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou liste des nouvelles publications peuvent être obtenues à l'adresse suivante

Publications, Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie
Téléphone: +39 - 011 - 6936693
Fax: +39 - 011 - 6936352
E-mail: Publications@itcilo.org

Imprimé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie



Table des matières

Avant-Propos.....	4
À propos du projet.....	5
Liste des sigles.....	6
Introduction.....	7
À propos des AET et de leur place dans la mondialisation.....	7
CHAPITRE I LES AET: un outil important pour les employeurs?.....	9
1. La nécessité d'une analyse stratégique.....	9
2. Avantages et inconvénients.....	10
2.1 Raisons de la signature des AET.....	10
2.2 Raisons de la non-signature des AET.....	11
3. Stratégies syndicales.....	12
CHAPITRE II Principales questions à prendre en considération lors de la signature d'un AET.....	15
1. Coordination interne.....	15
2. Formulation et langue.....	16
3. Légitimité et représentativité des parties.....	17
4. Extension du domaine d'application de l'accord aux filiales, aux sous-traitants et aux fournisseurs.....	18
5. Contenu et considérations juridiques.....	19
6. Référence aux normes internationales du travail de l'OIT.....	20
7. Mise en œuvre et contrôle.....	21
8. Mécanismes de résolution des conflits.....	22
Conclusions.....	23
Lectures recommandées et liens utiles.....	25

Avant-propos

La mondialisation, la relocalisation et l'évolution des modèles d'investissement ont produit un impact considérable sur les relations professionnelles et la façon dont les travailleurs s'organisent et négocient sur le lieu du travail. Les relations de travail sont devenues plus pluralistes et tributaires d'autres acteurs tels que les consommateurs, la société civile et les ONG.

Les AET constituent à la fois un nouveau phénomène et une suite du processus amorcé dans les années 1980, notamment les relations industrielles internationales et la négociation collective.

Cette publication récapitule et examine les points de vue et les principales questions relatives aux AET, telles qu'exprimées par les employeurs de différents secteurs. Elle analyse les pressions et les opportunités liées à ces accords et présente un ensemble de questions et de conseils susceptibles d'éclairer les choix et les actions des employeurs lors de l'examen d'un AET.

Nous espérons davantage clarifier la signification et l'importance de ces accords. Même si cette publication n'offre pas une « solution uniformisée », elle traite néanmoins des questions relatives à ces accords, telles que présentées par des personnes directement impliquées ou disposées à l'être.

Nous sommes reconnaissants envers nos partenaires pour leur effort, dévouement et conseils techniques dans la production de la présente publication et pour le projet financé par l'Union européenne sur le renforcement des capacités des acteurs représentés à l'échelle de l'entreprise en vue de la signature et de la mise en œuvre des accords d'entreprise transnationaux (AET). Nous remercions également l'Union européenne pour le financement et l'assistance qu'elle nous a apportés.

Décembre 2010



Arnout de Koster

Chef du Programme des activités pour les employeurs
Centre International de formation de l'Organisation
internationale du Travail



À propos du projet

Cette publication s'inscrit dans le cadre du projet financé par l'Union européenne sur le « Renforcement des capacités des acteurs représentés à l'échelle de l'entreprise en vue de la signature et de la mise en œuvre des accords d'entreprise transnationaux (AET). Dans le cadre de ce projet, cinq différents ateliers d'une journée ont été organisés durant l'année 2010 dans cinq capitales européennes. Ces ateliers ciblaient les dirigeants et les cadres des entreprises et des organisations patronales. Ils prenaient pour modèles les entreprises à la recherche d'AET et celles que les syndicats internationaux et européens avaient contactées pour signer ces accords.

Le projet a été mis en œuvre par le Programme des activités pour les employeurs du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT), avec l'appui de BUSINESSSEUROPE, principale organisation patronale européenne.

L'ensemble du projet et les activités y afférentes ont été conçus et gérés en étroite collaboration avec l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) et les partenaires du projet, notamment:

- ▶ la Confédération des associations d'employeurs d'Allemagne (BDA)
- ▶ la Confédération des organisations d'employeurs d'Espagne (CEOE)
- ▶ la Fédération des entreprises de Belgique (FEB)
- ▶ le Mouvement des entreprises de France (MEDEF)
- ▶ la Fédération des entreprises néerlandaises (VNO-NCW).

Pour en savoir plus sur le projet, consultez le site

- ▶ <http://lempnet.itcilo.org/en/tcas>

Liste de sigles

IBB	Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
CE	Commission européenne
ACE	Accords-cadres européens
FIE	Fédérations des industries européennes.
CEE	Conseil d'entreprise européen
FSI	Fédération syndicale internationale
RH	Ressources humaines
ICEM	Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses
ACI	Accords-cadres internationaux
OIT	Organisation internationale du Travail
FIOM	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
RT	Relations de travail
CIF-OIT	Centre international de formation de l'OIT
FITTHC	Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir
UITA	Union internationale des travailleurs de l'alimentation
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
AET	Accords d'entreprise transnationaux
UNI	Union Network International



Introduction

À propos des AET et de leur place dans la mondialisation

Les entreprises mondiales subissent des pressions des divers acteurs sociaux et des marchés eux-mêmes dans leurs activités. Leurs réactions varient sensiblement, mais les AET ont émergé comme un moyen par lequel les entreprises peuvent envisager la gouvernance de leurs activités mondiales en partenariat avec les syndicats européens et nationaux et les représentants des travailleurs.

La Commission européenne définit un AET comme:

“ *...un accord comprenant des engagements réciproques dont le cadre d'application s'étend au territoire de plusieurs États, qui ont été conclus par un ou plusieurs représentants d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises d'une part, et des organisations des travailleurs d'autre part. Ces engagements couvrent également les conditions de travail et d'emploi et/ou les relations entre les employeurs et les travailleurs et ainsi que leurs représentants.* ”¹

À l'heure actuelle, il existe environ 200 accords de ce genre, et environ 100 entreprises sont concernées, certaines en ayant signé plus d'un. Environ 80 accords sont définis comme des accords-cadres internationaux (« ACI »). Ils mettent un accent particulier sur le respect des droits sociaux fondamentaux, surtout hors d'Europe. Les autres - accords-cadres européens (« ACE ») ou accords mixtes - sont des accords et des textes dotés d'une dimension européenne ou mixte. Ils mettent l'accent sur des questions spécifiques, telles que la restructuration, la formation ou l'égalité².

Les AET (c'est-à-dire, les ACI et les ACE) sont également un processus eurocentrique, avec la majeure partie des accords signés par des entreprises basées en France et en Allemagne. Cependant, même si ces entreprises peuvent avoir leur siège social dans un pays particulier, leur production et leurs activités sont souvent mondiales, et il devient très

¹ Document de travail de la CE sur « le rôle des accords d'entreprises transnationaux dans le contexte du renforcement de l'intégration internationale » (SEC (2008) 2155) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagelId=214>

² Pour une liste exhaustive des accords conclus jusqu'en février 2010, consultez: <http://lempnet.itcilo.org/en/tcas/about-tcas/list-of-tcas>

difficile d'établir une distinction claire entre les accords européens et les accords internationaux. Sur les accords signés avant 2010, moins de 20 étaient non européens. Des pays tels que le Brésil et le Japon ont récemment commencé à prendre part à ces processus.

En termes de couverture sectorielle, les accords européens sont plus prédominants dans les secteurs de la métallurgie, des finances et de la l'alimentation/boisson. Pour ce qui est des AET, le secteur de la métallurgie constitue une fois de plus le principal secteur concerné, tandis que les services publics, les télécommunications, la construction, les emballages/le papier et d'autres sont également fortement impliqués.

Enfin, ces accords s'appliquent généralement à l'ensemble de l'entreprise et peuvent avoir des implications pour les fournisseurs et les sous-traitants.

Il ne peut y avoir deux expériences identiques. Les AET demeurent une réponse individuelle inspirée de la réalité de l'entreprise elle-même. Le but de cette publication est de comprendre certaines de ces expériences telles que rapportées par les participants.

Les AET: un outil important pour les employeurs?

1. La nécessité d'une analyse stratégique

Les AET ont vu le jour comme une réalité liée à la pression exercée sur une entreprise ou au fait qu'une entreprise perçoit ces accords comme un moyen lui permettant de saisir la possibilité d'entrer dans un nouveau marché.

En réponse à ces pressions et possibilités, certaines entreprises ont utilisé les AET, mais d'autres ne l'ont pas fait. Le processus de signature est proactif, fait partie de la stratégie ou de la gestion du risque, ou réactif, c'est-à-dire catalysé par une situation ou une circonstance spécifique immédiate (par exemple, une grève dans une zone très éloignée ou une restructuration).

Les AET sont également des outils RT. Une fois signés, ils font partie de « l'architecture » RT d'une entreprise. Par conséquent, en s'engageant dans ces processus, il est important pour une entreprise de considérer l'AET non pas seulement comme un outil qui lui permet d'atteindre un objectif immédiat, mais également comme sa stratégie RT à long terme.

Ainsi, l'adoption d'un AET doit-elle rentrer dans le cadre plus étendu des objectifs RT de l'entreprise. Comment ce texte peut-il être conforme à la propre vision de l'entreprise et à ses besoins RT à long terme? Permettra ou empêchera-t-il de réaliser cette vision? Offre-t-il un moyen qui ajoutera une valeur à la stratégie, ou distraira-t-il l'entreprise de ses objectifs?

Ces considérations n'étaient toujours pas claires dans les expériences rapportées pendant les ateliers. Une question plus étendue et restée en grande partie sans réponse était la façon dont les entreprises appréhendaient l'AET comme une stratégie RT à long terme.

En réalité, de nombreux AET ont été signés en grande partie à cause d'un événement unique, à savoir une campagne syndicale. Cependant, en abordant le texte, quelques entreprises semblent avoir réellement examiné l'impact de la langue ou du contenu de l'accord dans un contexte mondial, ou d'autres attentes qu'elles pourraient avoir d'un tel accord.

Le chapitre suivant porte sur quelques-unes des questions soulevées par les participants aux ateliers. Certaines de ces questions sont classiques et bien documentées; d'autres reflètent des nouvelles dynamiques et de nouveaux modèles.

2. Avantages et inconvénients

2.1 Raisons de la signature

Les entreprises qui se sont engagées dans ces accords déclarent souvent qu'ils constituent un excellent moyen de renforcer le dialogue social, car ils offrent une plateforme supplémentaire de communication et de coopération avec les syndicats ou les représentants des travailleurs. Sans doute, de façon non surprenante, une grande partie de ces accords ont été signés par des entreprises possédant une longue et solide culture de dialogue social.

Certains accords sont une réaction ou une contre-mesure aux cas délicats en matière de conflits de travail (souvent dans des régions très éloignées) ou une résultante des requêtes ou de la pression exercée par des syndicats. On note un grand nombre d'exemples d'entreprises qui voient leur situation s'améliorer de façon considérable au niveau local, à la suite de la signature de ces accords. Un participant a présenté les AET comme un moyen qui permet « d'atteindre la stabilité et la paix ».

Un certain nombre d'entreprises ont également précisé la façon dont ces accords offrent des systèmes d'alerte précoce ou permettent d'éviter les campagnes syndicales. Dans ces contextes, ils semblent minimiser ou faciliter le contrôle d'une situation avant qu'elle ne devienne publique. D'après une entreprise, au lieu de recevoir une lettre lorsque des problèmes surgissent, elle reçoit désormais un appel téléphonique.

Certains acteurs mondiaux se sentent incapables de collaborer avec les syndicats et les représentants des employeurs sur une base individuelle (syndicat par syndicat ou grève par grève). Pour ces acteurs, les AET semblent offrir un cadre de collaboration général qui permet une meilleure gestion des relations de travail.

D'autres types de pression (non liés aux relations de travail) proviennent des ONG et des groupes de consommateurs ou du débat sur la RSE. Les AET sont des instruments qui, comme les codes de conduite RSE, communiquent à l'extérieur ce que les entreprises considèrent comme leur stratégie et politique dans le domaine social. Ils sont appréhendés du point de vue des relations publiques et peuvent renforcer la réputation et rehausser l'image d'une entreprise.

Cette situation est particulièrement applicable à l'accès aux marchés publics et au rôle joué par les agences de notation sociale. Pour les entreprises qui desservent les marchés européens et d'autres marchés, ces accords semblent favoriser la satisfaction des critères et

des dispositions réglementaires en matière de passation des marchés. Les procédures et les exigences des agences de notation sociale amènent de plus en plus les entreprises à signer ces accords. Un bon « score social » influence la façon dont une entreprise réalise des performances sur les marchés financiers et accède au capital, etc.

2.2 Raison de la non-signature des AET

Comme rapporté pendant les ateliers, un nombre important d'entreprises pensent que les AET ne sont pas utiles ou qu'ils ne constituent pas une solution appropriée. La majorité a reconnu qu'il existe des risques et des ambiguïtés autour de ces accords, une préoccupation partagée par ceux ayant déjà signé de tels accords.

Un grand nombre d'entreprises trouvent ces accords inutiles ou ne voient pas l'intérêt d'une prise d'engagements supplémentaires ou concluent que les risques l'emportent sur les avantages éventuels. Ces entreprises estiment déjà avoir des instruments efficaces qui leur permettent de résoudre les problèmes qui se posent.

D'autres entreprises ont exprimé leur inquiétude par rapport au fait que ces accords peuvent créer de nouveaux niveaux de réglementation sans toutefois en clarifier le mode de fonctionnement. Il subsiste également une inquiétude selon laquelle ces accords pourraient être en conflit avec les efforts déployés afin de créer et de mettre en œuvre les codes ou les valeurs existants dans les activités des entreprises.

De nombreuses entreprises sont également préoccupées par l'impact négatif éventuel de ces accords sur les structures juridiques en charge de la négociation collective nationale et les questions telles que les droits de représentation syndicale. Au regard de la situation actuelle, les AET peuvent mettre une entreprise en conflit avec la loi nationale sur la reconnaissance syndicale, par exemple si un syndicat non affilié aux AET est un partenaire local reconnu depuis longtemps.

D'autres sont préoccupées par les conséquences juridiques éventuelles autour du statut et des effets de ces accords (voir ci-dessous) et optent pour des stratégies alternatives afin d'atteindre des objectifs similaires, c'est-à-dire des codes de conduite ou des déclarations.

Néanmoins, d'autres ne souhaitent pas aborder ces questions de façon centralisée et préfèrent les gérer à l'échelle nationale. Elles redoutent que ces accords puissent avoir un impact négatif sur les systèmes et les structures de gestion en écartant les populations locales du processus.

Enfin, quelques entreprises ont soulevé la question du renouvellement et du renforcement des demandes initiales. La

plupart de ces documents ont assortis des dates d'expiration. Il est important qu'une entreprise évalue la signification du renouvellement dès le départ. Que peut apporter cette évaluation? Sera-t-il possible de mettre un terme à l'accord sans entamer l'image de l'entreprise? Est-il possible que des demandes supplémentaires soient faites pendant la renégociation, etc.?

3. Stratégies syndicales



*Les syndicats nationaux collaborent avec les entreprises nationales. Pour collaborer avec les entreprises internationales, les syndicats internationaux sont nécessaires.*³

Unite



Compte tenu du rôle cardinal joué par les syndicats dans ce domaine à l'échelle internationale, nous accorderons une attention particulière au rôle des fédérations syndicales internationales. Les principales FSI impliquées dans ces processus sont la FIOM, l'UNI, l'ICEM, l'IBB, l'UITA et la FITTHC.

Les syndicats européens et nationaux deviennent de plus en plus impliqués dans ces accords, en ce qui concerne notamment les questions telles que la restructuration, l'anticipation du changement et la formation.

Un coup d'œil rapide sur les sites Internet de ces organisations (en l'occurrence www.global-union.com) révèle un certain nombre de politiques, de stratégies et de campagnes dont le but est de d'accroître le nombre d'accords signés.

Voici un résumé des principales stratégies au sujet des AET. Il s'inspire des informations publiques et des opinions exprimées par les participants et les syndicats européens, nationaux et internationaux invités à participer aux ateliers.

- ▶ Les syndicats considèrent ces accords comme une partie des stratégies des relations professionnelles et non de la RSE, c'est-à-dire, comme des textes négociés et non des lois d'entreprises unilatérales. Ils les considèrent également comme des textes qui les impliquent de façon active et directe dans le contrôle du respect à la fois de la législation et de leurs politiques RSE internes.

³ <http://www.newunionism.net/library/internationalism/Leitch%20%20Global%20Unions%20Global%20Business%20-%202010.htm>

- ▶ Les AET s'inscrivent dans le cadre d'un objectif stratégique plus large de négociation collective à l'échelle mondiale. Plus particulièrement, à l'échelle internationale, ils peuvent progressivement couvrir des questions telles que les salaires minimums et d'autres conditions et prestations.
- ▶ Un autre aspect important est celui de l'augmentation du nombre des membres et du regain d'influence des syndicats. Dans un cas particulier, la signature d'un AET implique un ajout automatique de 20 000 nouveaux membres pour une FSI.

Sur ce point, consultez la déclaration suivante publiée par l'UNI.

“ *Si une entreprise décide d'ouvrir les portes à une organisation syndicale, alors il incombe à cette organisation de saisir cette chance. De plus en plus, les alliances des syndicats UNI sont capables d'obtenir des accords afin de permettre aux employeurs réussis d'accéder aux syndicats, par exemple, une organisation brésilienne affiliée à l'UNI peut prétendre avoir plus que doublé le nombre de ses membres à l'aide de cette méthode. Pour les syndicats dans le pays d'origine de l'entreprise, cette situation signifie que les questions internationales deviendront un sujet de discussion et de négociation avec la direction. Ceci peut être déterminant, notamment lorsqu'une entreprise souhaite externaliser le travail vers un autre pays.* ”⁴

- ▶ Les stratégies syndicales insistent également sur la question des droits en vigueur dans le pays d'origine ou de la double norme. Les syndicats promeuvent de plus en plus une plateforme commune sur laquelle l'emploi (c'est-à-dire les salaires et les conditions de travail) peut être uniformisé tout au long des activités d'un groupe particulier.
- ▶ Un grand nombre de participants ont également mentionné la tendance des syndicats européens et internationaux à utiliser les AET afin d'ajuster les niveaux de dialogue et de négociation. Pour une entreprise, cet aspect nécessite une communication et une cohérence internes accrues, afin qu'elle puisse séparer les questions qu'elle souhaite maintenir au niveau local de celles qu'elle souhaite aborder à l'échelle mondiale, en vue d'éviter une pratique de picorage (« cherry-picking ») aux niveaux de la négociation et du dialogue.

⁴ http://www.uniglobalunion.org/UNISite/In_Depth/Multinationals/GFAs.html

- ▶ Sur les questions telles que la liberté syndicale ou la négociation collective, la neutralité n'est pas suffisante: il est demandé aux employeurs de contribuer de façon proactive à la garantie de ces droits.
- ▶ Ces accords visent à promouvoir ou à accorder une priorité aux organisations affiliées aux FSI, parfois au détriment des partenaires syndicaux nationaux existants.
- ▶ La plupart des accords contiennent des droits de reconnaissance syndicale. D'autres vont plus loin pour prendre en charge le recrutement et l'activité syndicale.
- ▶ En définitive, les syndicats considèrent ces accords comme un moyen qui permet d'aller au-delà de l'entreprise elle-même. Cette approche est conforme à la stratégie d'implication des FSI et des FIE dans les activités RSE des entreprises et d'amélioration de la représentation syndicale dans les PME au sein des pays ayant une faible implantation syndicale, à travers l'engagement des fournisseurs. On note une forte demande d'inclusion des dispositions dans ces accords concernant les fournisseurs et les sous-traitants.

Sur ce point, voir la déclaration suivante faite par l'IBB.

“ *Le but des accords-cadres internationaux (ACI) est d'assister les sociétés affiliées à être reconnues comme des syndicats et à initier un dialogue social au niveau de l'entreprise et à l'échelle nationale, avec les entreprises, les fournisseurs et les sous-traitants des entreprises partenaires de l'IBB. Cet aspect doit conduire à une négociation collective et, enfin, à l'amélioration des conditions de travail et des salaires*⁵ ”

⁵ <http://www.bwint.org/default.asp?Issue=Multinationals&Language=EN>

Principales questions à prendre en considération lors de la signature d'un AET

Le chapitre suivant examine les principales questions soulevées par des entreprises qui s'engagent à signer les AET et à les mettre en œuvre. Il est divisé en trois thèmes. Une fois de plus, les questions et les opinions reflètent les discussions et les échanges menés pendant les ateliers. Par conséquent, elles n'offrent pas une analyse exhaustive de toutes les questions pertinentes relatives aux AET.

1. Coordination interne

Le processus d'engagement est souvent enclenché par une pression externe. Dans la majorité des cas, la première approche est effectuée par les syndicats. À l'échelle internationale, il est courant de voir des entreprises engagées dans des initiatives comme le Pacte mondial être abordées de cette façon. À partir de cet instant, les modes de réaction d'une entreprise varient.

Certaines entreprises jugent important de dialoguer avec d'autres entreprises, notamment par le biais de l'OIE et des organisations nationales, et de partager les connaissances et les expériences. De nombreuses autres suivent des processus très rigoureux et détaillés de consultation interne et de détermination du but de cet accord.

Toutes les entreprises ne sont, cependant, pas capables d'élaborer une stratégie interne cohérente. Pour certaines, la question d'un AET survient subitement pendant un conflit ou une campagne dans laquelle l'accent est mis sur la résolution des problèmes plutôt que sur les subtilités autour du contenu de l'accord.

Avoir à l'esprit un objectif clair et réalisable (et sur papier) pour ces accords semble profitable à tous. Les entreprises qui connaissent une réussite avec les AET sont celles qui ont pris énormément de temps et déployé des efforts afin de mettre en place une stratégie conforme à leurs besoins et à ceux de leurs partenaires. Ceci exige de travailler en étroite collaboration avec les différents services: RT, RH, juridique, commercial, etc. Refléter cette consultation dans l'élaboration de l'accord constitue, en effet, une autre préoccupation.

2. Formulation et langue

L'élaboration peut être initiée des deux côtés, mais elle est souvent effectuée prioritairement par les syndicats. Dans un certain nombre de cas, des modèles d'accords (généralement courts et vagues) sont utilisés et peu d'attention est accordée à la langue.

Comme dans tout autre document, la langue doit clairement exprimer l'intention des parties. Selon les participants aux ateliers, toute personne qui contrôle le document, contrôle mieux le résultat, et il est donc important pour l'entreprise de contrôler le processus et de s'assurer que le contenu et la langue utilisés sont appropriés.

L'un des défis à relever est celui du détail et de la brièveté. Comme dans tout autre processus de négociation, la langue peut être un outil. En cas d'utilisation d'une langue vague, l'entreprise doit être consciente des implications. Compte tenu de la diversité des activités mondiales, l'utilisation d'une langue peu précise peut revêtir un intérêt. La longueur et le type de langue utilisés doivent être conformes au but visé.

Certains accords sont assortis d'une obligation de traduction dans différentes langues. Cette situation peut avoir des répercussions sur la façon dont l'accord est perçu et interprété par différentes filiales locales. Des problèmes d'interprétation peuvent également survenir. Il est judicieux, cependant, de spécifier une langue faisant foi et de réfléchir sur ce qui peut être perdu en traduction: certaines langues peuvent ne pas connaître certains termes ou les interpréter autrement, etc.

3. Légitimité et représentativité des parties

Les AET impliquent différents types de parties et de signataires des deux côtés:

- ▶ Du côté des employeurs, le choix le plus fréquent est celui du PDG de l'entreprise, parfois suivi du Président et/ou des directeurs des filiales des groupes. Très souvent, ces accords cherchent à être contraignants à l'ensemble du groupe, dont les filiales, les fournisseurs et les sous-traitants.
- ▶ Du côté des travailleurs, les syndicats internationaux, les FIE, les syndicats nationaux, les CEE et les Conseils nationaux du travail sont les signataires légitimes. Tout dépend du type et du champ d'application de l'accord. De nombreux accords impliquent un ensemble de parties.

Pour les employeurs, il est important de savoir clairement en vertu de quels pouvoirs le PDG ou un autre membre du personnel signe, notamment au nom de l'entreprise, afin d'éviter une responsabilité juridique personnelle. L'implication des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants dans ces accords peut être en conflit avec le principe de leur « responsabilité juridique distincte » (voir ci-dessous).

Pour les AET internationaux, les FSI semblent être le principal signataire du côté des travailleurs, même si dans de nombreux cas, les syndicats européens et nationaux sont également signataires. Une préoccupation des employeurs est que les syndicats signataires soient assez représentatifs afin de couvrir le champ d'application de l'accord et de satisfaire aux obligations et aux responsabilités y afférentes.

Une FSI est supposée représenter les travailleurs dans toutes les entreprises à travers le monde dans un secteur particulier. Cependant, qu'advient-il lorsque ce n'est pas le cas? Ou lorsque le syndicat national avec lequel l'entreprise ou la filiale est en partenariat ne fait pas partie de la FSI? Le même principe s'applique aux FIE.

L'implication des organisations d'employeurs dans des questions telles que la restructuration s'oppose aux systèmes nationaux dans lesquels les conseils du travail pourraient jouer un rôle, mais où la responsabilité d'exécution se trouve ailleurs. Par ailleurs, leur représentativité est, au mieux, nationale et transnationale.

4. Extension du champ d'application de l'accord aux filiales, aux sous-traitants et aux fournisseurs

L'une des principales caractéristiques des AET est leur couverture ou leur extension aux filiales, aux sous-traitants et aux fournisseurs de l'entreprise.

Certains systèmes juridiques ont du mal à considérer l'entreprise comme l'employeur des travailleurs dans les filiales du groupe. Seules les obligations assumées par ces systèmes peuvent être directement contraignantes.

L'inclusion des filiales est par conséquent incertaine et sujette aux moyens investis afin de rendre les AET effectifs. Dans de nombreux cas, les entreprises ont inclus des dispositions spécifiant que les accords ne s'appliquent qu'aux filiales sur lesquelles les sociétés mères exercent une influence dominante (en termes de propriété d'actions). Dans d'autres, elles ont inclus la signature des directeurs des filiales comme un moyen de garantir la prise de conscience collective sur le texte.

Il existe différents moyens par lesquels les accords se rapportent aux fournisseurs et aux sous-traitants ou les incluent dans leur champ d'application. Dans certains cas, l'entreprise s'engage à informer ses fournisseurs et à promouvoir les dispositions des AET auprès d'eux. D'autres accords incluent le respect des dispositions des AET comme un critère de mise en place ou de poursuite des relations avec le monde des affaires. Enfin, certains accords obligent les fournisseurs à respecter les AET notamment à travers un accord commercial. Ceci peut créer une situation dans laquelle un fournisseur serait plus lié aux AET que l'entreprise signataire.

5. Contenu et considérations juridiques

Le statut juridique de ces accords n'est pas clair. Ces accords n'ont jamais été évalués dans un tribunal, et il subsiste des questions quant à leur statut et leur applicabilité. Même s'il est erroné de supposer qu'ils n'ont aucun statut juridique, ils doivent toujours être testés.

Leur statut juridique peut s'inspirer de la *Common Law* ou du droit romain. Et même si un accord n'a pas de statut juridique, un tribunal peut toujours le considérer approprié lors de l'évaluation des dommages.

Afin de résoudre cette incertitude, certains pensent qu'il est utile de spécifier la loi applicable dans un conflit juridique. En effet, de nombreux accords contiennent des mécanismes de résolution informels qui peuvent s'avérer efficaces. Cependant, un tribunal national peut établir que ces clauses sont très préjudiciables (notamment au plaignant) et peut, par conséquent, les rejeter. En outre, placer une juridiction dans un accord peut amener le tribunal à considérer cet accord comme un document juridique.

Parallèlement, certains accords spécifient la version linguistique à laquelle il convient de se référer. Cela peut offrir ou ne pas offrir une garantie. Rien n'empêche un tribunal national de choisir une autre juridiction (et langue) qui conviendrait au mieux au plaignant potentiel.

Dans tous les cas, les ateliers ont précisé que la question du statut juridique est n'est pas un facteur déterminant lors de la signature d'un AET. Un manque de certitude juridique peut être, en réalité, une expression de l'intention générale.

Une méthode pour aborder cette question est d'inclure dans le texte une déclaration sur le statut juridique de l'accord. En effet, un certain nombre d'accords spécifient clairement qu'ils ne sont pas perçus par les deux parties comme juridiquement contraignants.

Cependant, les principales conclusions adoptées au terme des ateliers étaient que les entreprises doivent traiter ces accords comme des textes juridiques, en tenant compte du contenu et de leur mise en application. Il a également été conclu que les entreprises doivent également soumettre ces accords au même examen juridique et diligence raisonnable que tout autre texte juridique.

Certaines entreprises décident de ne signer aucun accord, préférant ainsi utiliser d'autres moyens, tels que les codes de conduite, les déclarations des valeurs ou les principes directeurs, couplés aux pratiques RH et RT modernes.

6. Référence aux normes internationales du travail de l'OIT

À l'échelle internationale, la plupart des AET renvoient aux principes des normes internationales du travail de l'OIT (ou aux normes fondamentales du travail de l'OIT⁶) Ils traitent également de la RSE et des droits sociaux fondamentaux. Le contenu des ACE met un accent particulier sur les questions telles que:

- ▶ la santé et la sécurité au travail, l'égalité dans l'emploi et la protection des données;
- ▶ la restructuration, l'organisation du travail, la formation et la mobilité.
- ▶ les politiques des ressources humaines et la RSE.

Les normes internationales du travail sont des instruments élaborés par les mandants de l'OIT (gouvernements, employeurs et travailleurs) qui spécifient les droits fondamentaux au travail. Elles prennent la forme de conventions, qui sont des traités internationaux juridiquement contraignants susceptibles d'être ratifiés par les États Membres, ou de recommandations, qui servent de lignes directrices non contraignantes pour ces États.

Les conventions de l'OIT sont ratifiées par les pays et non pas par les entreprises. Le contenu réel d'une convention n'est applicable dans un État Membre que lorsque cette ratification figure dans la loi nationale.

Malgré cette disposition, les entreprises utilisent ces instruments de l'OIT comme référence. Par conséquent, il est important que les entreprises soient conscientes du contenu des conventions et qu'elles comprennent que les obligations peuvent être contractées en les incluant dans tout texte.

⁶ Les normes fondamentales du travail ou droits et principes fondamentaux au travail sont: la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, l'élimination du travail forcé ou obligatoire, l'abolition du travail des enfants, et l'éradication de la discrimination en matière d'emploi.



7. Mise en œuvre et contrôle

La mise en œuvre et le contrôle varieront en fonction du type d'accord, cependant, les dispositions de suivi sont reflétées dans la plupart des textes. Ces dispositions incluent une certaine forme d'engagement de contrôle, généralement sous forme d'une évaluation ou d'une réunion annuelle sur la mise en œuvre du texte et/ou la création d'un comité de contrôle.

Les ACE peuvent avoir une structure de contrôle différente, en fonction de leur objet. Dans ces cas, les comités de contrôle incluent généralement un personnel interne et implique le CTE. Les fédérations syndicales européennes ou internationales sont également incluses si s'elles sont signataires et dans certains cas, effectuent un contrôle externe.

Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre des AET, de nombreuses questions opérationnelles se posent. Il s'agit là d'un domaine encore relativement ignoré, car la majorité des accords sont très récents et leur mise en œuvre est en cours.

Une bonne communication et adoption internes de ces accords par la direction constituent des facteurs de réussite de leur mise en œuvre. Concernant les fournisseurs, certaines entreprises donnent des informations à tous leurs partenaires et dialoguent avec eux. Elles font par ailleurs de l'accord un cadre contraignant. Cependant, les fournisseurs interviennent rarement dans le suivi des ACI proprement dits.

Toutefois, il existe des exemples d'entreprises qui demandent aux fournisseurs de prouver qu'ils opèrent conformément à l'accord. Dans au moins un cas, cette enquête est menée au moyen d'un questionnaire basé sur les principes de l'OIT et dont le but est de vérifier si ces principes internationaux sont respectés. Ce type d'approche vise également la sensibilisation et l'amélioration des connaissances sur les principes de l'OIT.

Certaines entreprises contrôlent et soumettent également leurs sous-traitants et fournisseurs à des vérifications afin de déterminer leur conformité aux AET. Jusqu'à ce jour, ce contrôle ne s'étend pas sur toute la chaîne d'approvisionnement. En réalité, presque tous les participants à l'atelier ont admis que la gestion de la chaîne d'approvisionnement posait un grand problème.

Enfin, alors que dans de nombreux AET, les entreprises supportent les coûts liés à la mise en œuvre, les AET plus récents ont de plus en plus décidé de partager ces coûts avec les syndicats.

8. Mécanismes de résolution des conflits

Les systèmes de résolution des conflits dans le cadre de ces accords demeurent rares, cependant ils peuvent servir d'outil informel et interne de résolution des problèmes de mise en œuvre, d'interprétation et d'application de ces accords.

Il existe quelques exemples de cas réels soulevés; et, même jusque là, les problèmes sont généralement résolus avant les phases finales de la procédure.

Certains participants ont déclaré qu'un bon système de résolution des conflits peut réduire les différends. D'autres ont fait observer combien il est rare de voir ces systèmes être utilisés des deux côtés. Certaines entreprises considèrent néanmoins que les syndicats sont liés par l'accord.

Le contenu des dispositions de résolution des conflits est en perpétuelle évolution. L'important est de s'assurer que le système réponde aux besoins de l'entreprise, qu'il favorise la mise en œuvre et qu'il ne devienne pas simplement un mécanisme de plainte pour tous les problèmes et dans toutes les régions. Les entreprises préfèrent toujours résoudre les conflits au niveau local dès que possible.



Conclusions

Il est difficile de tirer des conclusions d'un processus - ou d'un ensemble de processus - qui semble propre à chaque entreprise et qui est encore récent. Tout bien considéré, la décision de signer ou de ne pas signer un accord est purement une décision entrepreneuriale qui dépendra du positionnement de l'entreprise sur le marché et de l'étendue des opérations et des objectifs précis de son marché. Il n'y a aucun message ici.

Dans tous les cas, à partir des expériences rapportées et des débats tenus pendant les cinq ateliers, nous avons réuni un certain nombre d'éléments qui pourraient éclairer la façon dont le débat sur les AET évoluera.

Premièrement, nous avons relevé la façon dont les dynamiques du travail des entreprises évoluent. La pression exercée en vue d'un engagement dans les processus AET n'émane pas seulement du côté des syndicats, mais est de plus en plus propulsée par des raisons de marché.

Deuxièmement, nous examinons toujours un phénomène quelque peu marginal, la moyenne oscillant entre 10 et 15 accords par an dans un contexte de 80 000 multinationales à travers le monde. Il s'agit d'une activité qui met un accent particulier sur les entreprises qui revêtent une importance majeure pour les syndicats dans les secteurs clés de la métallurgie et des télécommunications. Cependant, la pression demeure et est susceptible de s'accroître dans tous les secteurs de l'économie.

Les incertitudes quant à la légitimité et à la représentativité des parties et à la langue utilisée peuvent refléter la perception (et l'intention) que les parties peuvent avoir lors de la signature de ces accords, notamment que ces accords ne sont pas juridiquement contraignants, encore moins s'ils sont vus comme des conventions collectives (ou un dans le sens d'une convention collective). Pour la plupart des entreprises, ces accords sont de simples déclarations de contenu qui reflètent la politique ou la stratégie de l'entreprise ou offrent une plateforme de dialogue avec les représentants des travailleurs. Par conséquent, le caractère informel semble être préféré.

En outre, nous avons vu comment certaines entreprises ont connu le succès grâce à un AET, en consolidant leur part de marché et en évitant des conflits. Certaines entreprises se servent très bien de ces accords et tirent pleinement profit des dispositions négociées afin d'atteindre leurs objectifs.

Plus important encore, nous avons réfléchi sur le besoin de prendre des décisions rationnelles à travers le processus. Les entreprises qui connaissent le succès sont celles qui ont pris le temps et déployé des

efforts afin d'arriver à un document conforme à leurs besoins. Elles ont intégré la communication et le dialogue dans les structures qui supportent leur gestion mondiale des RT/RH. Il est par conséquent important que les entreprises fassent un bon travail de préparation et gèrent activement le processus du début à la fin.

Guide pour d'autres lectures et liens utiles

Guide et articles

OIE

International Framework Agreements, an employer guide, IOE, 2010

- ▶ http://www.ioeemp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/guides/english/guide_2007august_ifasrevi.pdf

Commission européenne

The role of transnational company agreements in the context of increasing international integration, SEC (2008) 2155

- ▶ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214>

Cartographie des textes transnationaux négociés au niveau de l'entreprise

- ▶ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214>

Documents de travail de la conférence de Lyon de 2008

- ▶ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&eventsId=166&furtherEvents=yes>

OIT

Papadakis, *Signing International Framework Agreements: case studies from South Africa, Russia and Japan*, OIT, 2009

- ▶ <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/papers/wp4.pdf>

Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?, OIT, 2008

- ▶ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/cross.pdf>

The Impact of International Framework Agreements: Lessons from the Daimler case, OIT, 2009

- ▶ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_120440.pdf

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND)

Codes of conduct and International framework agreements: New forms of governance at company level, EUROFOUND, 2008

▶ <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0792.htm>

European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches, EUROFOUND, 2008

▶ <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef08102.htm>

Autres

Andre Sobzak, *Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility*, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 62, n° 3, 2007, pp. 466-491.,

▶ <http://www.erudit.org/revue/ri/2007/v62/n3/016489ar.pdf>

Lisa P. Rudikoff, *International Framework Agreements: A Collaborative Paradigm for Labor Relations*, Global Law Working Paper 01/05, NY School of Law

▶ Http://ecmappdlv01.law.nyu.edu/ecm_dlv1/groups/public/@nyu_law_w_ebsite__global/documents/documents/ecm_dlv_015853.rtf

Pieter De Koster et Peter Van den Eynde, *International Framework Agreements on Corporate Social Responsibility: Conflict of Laws and Enforcement*, Business Law International



Liens utiles

- ▶ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=214>
- ▶ <http://www.ioe-emp.org/>
- ▶ <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/xborder/index.htm>
- ▶ <http://lempnet.itcilo.org/en/home>
- ▶ http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/id/EN_Home
- ▶ <http://www.ceoe.es/ceoe/portal.portal.action>
- ▶ <http://www.vbo-feb.be/index.html?page=2&lang=en>
- ▶ <http://www.medef.com/>
- ▶ <http://www.vno-ncw.nl/Pages/Default.aspx>
- ▶ <http://www.global-unions.org/>
- ▶ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/internationalframeworkagreement.htm>
- ▶ <http://www.imfmetal.org/index.cfm?c=7786>
- ▶ http://www.uniglobalunion.org/UNISite/In_Depth/Multinationals/GFAs.html
- ▶ http://www.unitetheunion.org/resources/international/international_solidarity_work/international_framework_agreem.aspx
- ▶ http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=137

