

# Codes de conduite et accords-cadres internationaux :

de nouvelles formes de gouvernance au niveau  
de l'entreprise

*Rapport 106*



**Codes de conduite et accords-cadres internationaux:  
de nouvelles formes de gouvernance au niveau de  
l'entreprise**

Isabelle Schömann

André Sobczak

Eckhard Voss

Peter Wilke

Cette publication est la traduction du rapport *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, élaboré pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Projet n° 0316) et publié par celle-ci.

Le consortium de recherche se composait de : Wilke, Maack und Partner, Hambourg; Ecole de management Audencia, Nantes; ETUI-REHS, Bruxelles.

L'ETUI-REHS remercie la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de lui avoir permis de traduire et de publier ce rapport en allemand, espagnol et français.

La version anglaise de ce rapport peut être téléchargée gratuitement sur le site internet de la Fondation, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).

Les versions allemande, espagnole et française peuvent être téléchargées gratuitement sur le site internet de l'ETUI-REHS, [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org).

Traduit de l'anglais par Eric de Callatay.

Bruxelles 2008

© European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).  
Original language English

Tous droits réservés

Imprimé par : Imprimerie de l'ETUI-REHS, Bruxelles

D/2008/10.574/19

ISBN: 978-2-87452-128-7 (version imprimée)

ISBN: 978-2-87452-129-4 (version PDF)

L'ETUI-REHS bénéficie du soutien financier de la Communauté européenne.

La Communauté européenne ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information contenue dans cette publication.

# Table des matières

<b>Liste des abréviations</b> . . . . .	5
<b>Liste des tableaux et figures</b> . . . . .	6
<b>Résumé</b> . . . . .	7
<b>Introduction</b> . . . . .	13
Contexte de la recherche . . . . .	15
Méthodes de recherche . . . . .	17
Structure du rapport . . . . .	17
<b>1. Comparaison entre codes de conduite et accords-cadres internationaux</b> . . . . .	21
1.1 Analyse des documents . . . . .	21
1.2 Etudes de cas sur les bonnes pratiques . . . . .	26
<b>2. Contenu et champ d'application</b> . . . . .	31
2.1 Questions couvertes dans les ACI et codes de conduite . . . . .	32
Droits sociaux fondamentaux . . . . .	32
Conditions de travail et d'emploi . . . . .	33
RSE et autres thèmes éthiques . . . . .	35
Les références aux normes internationales et à la législation nationale . . . . .	36
2.2 Définir un large champ d'application . . . . .	38
Application aux filiales . . . . .	39
Application aux fournisseurs . . . . .	41
<b>3. Facteurs contextuels, motivations et intérêts</b> . . . . .	45
3.1. Facteurs objectifs d'influence . . . . .	46
Le degré d'internationalisation de l'entreprise . . . . .	46
La nationalité de l'entreprise . . . . .	47
Secteur d'activité de l'entreprise . . . . .	49
3.2. L'impact de la culture d'entreprise et de la qualité du dialogue social . . . . .	50
3.3. Motivations et intérêts . . . . .	52
Intérêts partagés . . . . .	54
Intérêts des syndicats . . . . .	56
Représentations des travailleurs et comités d'entreprise européens . . . . .	60
Intérêts du management . . . . .	61
<b>4. Processus de mise en place et rôle des différentes parties</b> . . . . .	65
4.1 Parties signataires . . . . .	65
4.2 Initiative du texte . . . . .	69

4.3	Phase préparatoire . . . . .	70
4.4	Elaboration du texte . . . . .	71
	Organisation du côté du management . . . . .	72
	Organisation du côté syndical . . . . .	73
<b>5.</b>	<b>Diffusion, suivi de l'application et règlement des conflits . . . . .</b>	<b>77</b>
5.1	Diffusion . . . . .	77
5.2	Suivi de l'application . . . . .	81
	Audits externes . . . . .	82
	Etablissement d'un dialogue social permanent . . . . .	83
	Compilation des bonnes pratiques et définition d'indicateurs de performance . . . . .	86
	Rapport sur les violations: un droit ou une obligation ? . . . . .	87
5.3	Sanctions et procédures de règlement des conflits . . . . .	89
	Sanctions contre les travailleurs . . . . .	89
	Sanctions contre les fournisseurs et sous-traitants . . . . .	90
	Procédures de règlement des conflits . . . . .	91
5.4	Durée et révision . . . . .	92
<b>6.</b>	<b>Impact sur les entreprises, les travailleurs et le dialogue social . . . . .</b>	<b>95</b>
6.1	Impact sur les normes de travail . . . . .	95
	Rendre plus effectifs les droits fondamentaux du travail . . . . .	95
	Garantir les libertés syndicales et la négociation collective . . . . .	98
6.2	Impacts sur les relations professionnelles et le dialogue social . . . . .	100
	Développement du dialogue social . . . . .	100
	Les CEE et les accords-cadres internationaux . . . . .	104
	Les ACI en tant qu'étape vers des comités d'entreprise mondiaux . . . . .	105
6.3	Impacts sur la culture de l'entreprise . . . . .	107
<b>7.</b>	<b>Conclusions . . . . .</b>	<b>111</b>
7.1	Différences entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux ? . . . . .	111
7.2	Evaluation de l'impact et indicateurs de bonne pratique . . . . .	113
7.3	Perspectives . . . . .	118
	<b>Références bibliographiques . . . . .</b>	<b>119</b>
	<b>Annexe: Liste des cas étudiés et des auteurs . . . . .</b>	<b>123</b>

## Liste des abréviations

IBB	Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CGT	Confédération Générale du Travail
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
ETUI-REHS	Institut syndical européen pour la recherche, la formation et la santé et sécurité
ICEM	Fédération internationale des travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des Mines et des Industries diverses
CISL	Confédération Internationale des Syndicats Libres
ACI	Accord-Cadre International
FITBB	Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois
IFME	Fédération Internationale des Ingénieurs Municipaux
OIT	Organisation Internationale du Travail
FIOM	Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
OIE	Organisation internationale des Employeurs
CSI	Confédération Syndicale Internationale
UITA	Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PSI	Union des Professeurs de Sciences et Techniques Industrielles
ONU	Organisation des Nations Unies
UNI	Union Network International
FMCB	Fédération mondiale des organisations de la construction et du bois
FMTI	Fédération Mondiale des Travailleurs de l'Industrie
OMC	Organisation Mondiale du Commerce

## Liste des tableaux et figures

Tableau 1:	Instruments des relations professionnelles internationales . . . . .	15
Tableau 2:	Entreprises dotées d'un accord-cadre international et/ou d'un code de conduite . . . . .	21
Tableau 3:	Liste des accords-cadres internationaux (de 1989 à fin avril 2007) . . . . .	22
Tableau 4:	Echantillon de codes de conduite . . . . .	23
Tableau 5:	Accords-cadres internationaux et codes de conduite, par pays . . . . .	24
Tableau 6:	Accords-cadres internationaux et codes de conduite, par secteur . . . . .	25
Tableau 7:	Etudes de cas d'entreprises . . . . .	27
Tableau 8:	Etudes de cas d'entreprises: Titres des documents . . . . .	28
Tableau 9:	Accords-cadres internationaux dans les études de cas . . . . .	29
Tableau 10:	Droits sociaux fondamentaux . . . . .	32
Tableau 11:	Conditions de travail et d'emploi . . . . .	34
Tableau 12:	Autres thèmes liés à la RSE et à l'éthique des affaires . . . . .	35
Tableau 13:	Références aux normes internationales . . . . .	37
Tableau 14:	Définition du champ d'application . . . . .	38
Tableau 15:	Parties signataires, pour les travailleurs, des accords-cadres internationaux (ACI) . . . . .	66
Tableau 16:	Diffusion des accords cadres internationaux et codes de conduite . . . . .	78
Tableau 17:	Indicateurs de bonne pratique et d'efficacité des ACI et des Codes . . . . .	117
Figure 1:	Facteurs influençant le fonctionnement des ACI et des Codes . . . . .	46

## Résumé

Pour cette étude, les codes de conduite des entreprises sont définis comme des engagements unilatéraux en vertu desquels les principales instances décisionnelles d'une entreprise établissent des règles de conduite pour les managers et les travailleurs, quelquefois aussi pour les fournisseurs et les sous-traitants, qui reflètent les principes et les valeurs de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Même si les codes de conduite peuvent couvrir des aspects nombreux et très divers, seuls ont été retenus ceux qui traitent au moins partiellement des normes de travail ou des relations professionnelles, pour les comparer aux accords-cadres internationaux (ACI). Ces accords sont conclus entre des organisations syndicales internationales ou européennes et la direction d'une entreprise multinationale pour définir des normes de travail et des principes communs de relations professionnelles. Ils sont habituellement basés sur les droits sociaux fondamentaux tels qu'ils sont définis par les principales conventions de l'OIT.

En dépit de l'intérêt grandissant que ces deux instruments volontaires, plus ou moins liés aux stratégies des entreprises en matière de RSE, suscitent auprès des entreprises, des syndicats, des organisations internationales et d'autres acteurs concernés, ainsi que dans le monde scientifique, plusieurs lacunes dans la recherche ont été constatées; elles constituent le principal objet du présent rapport:

- Qu'est-ce qui différencie les codes de conduite des accords-cadres internationaux ?
- Pourquoi certaines entreprises n'ont-elles qu'un code de conduite et d'autres seulement un accord-cadre international, alors que d'autres encore possèdent les deux instruments ?
- Comment ces instruments sont-ils en interrelation ?
- Quelles sont les raisons et les motivations qui amènent à élaborer des codes de conduite et/ou des accords-cadres internationaux ?
- Quelles sont les bonnes pratiques en matière de diffusion, de mise en oeuvre et de suivi de l'application des codes de conduite et des accords-cadres internationaux ?
- Quel est l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux sur les conditions de travail, le dialogue social et la culture d'entreprise ?

Ces lacunes dans la recherche sont liées en particulier au récent développement des deux instruments et à leur évolution constante qui éclaire également un certain processus d'apprentissage des acteurs impliqués dans leur élaboration et dans leur mise en oeuvre. Pour combler ces lacunes, une double approche méthodologique a été adoptée: premièrement, une analyse quantitative des 52 accords-cadres internationaux existants et d'un échantillon de 50 codes de conduite, afin d'avoir une idée du contenu de ces textes, de leur portée, de leurs procédures de diffusion et de suivi de mise en oeuvre, ainsi que de l'apparition de dispositions sur le règlement des litiges dans certains d'entre eux.



Deuxièmement, et en adoptant une approche qualitative, 11 études de cas ont été effectuées à propos de sociétés qui ont établi un code de conduite, un accord-cadre international ou l'un et l'autre de ces deux instruments. Des interviews de représentants du management et des travailleurs ainsi que des organisations syndicales des associations d'employeurs au niveau international ont permis d'identifier les motivations et les constellations d'intérêts de ces parties, et de faire rapport sur les changements concrets que ces outils ont ou n'ont pas introduit au sein de ces entreprises.

L'analyse du **contenu** des codes de conduite et des accords-cadres internationaux montre que les accords-cadres internationaux peuvent être considérés comme un vecteur de promotion du respect des droits sociaux fondamentaux au sein des entreprises multinationales et de leurs partenaires économiques, alors que ce n'est que partiellement le cas pour les codes de conduite. Par conséquent, les accords-cadres internationaux tendent à correspondre à une forme nouvelle de dialogue social au niveau international, tandis que les codes de conduite sont principalement utilisés comme lignes directrices pour le comportement et comme instruments de la gestion du risque juridique pour les entreprises. L'analyse du contenu des accords-cadres internationaux existants et de l'échantillon des codes de conduite met en évidence que les accords-cadres, même s'ils peuvent parfois inclure des dispositions portant sur des questions plus larges, entendent réguler les relations de travail au sein des entreprises multinationales; les codes de conduite, en revanche, cherchent à réaffirmer des normes relatives à des concepts plus larges que sont la responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique des affaires. Ils incluent donc aussi des références aux normes du travail. Les normes du travail constituent ainsi le sujet essentiel des accords-cadres internationaux, tandis qu'elles ne représentent qu'une question parmi d'autres dans les codes de conduite.

S'agissant des dispositions sur le champ d'application, l'analyse montre qu'elles sont généralement bien plus détaillées dans les accords-cadres internationaux que dans les codes de conduite. Cela s'applique à la fois aux règlements et aux références explicites aux filiales comme aux fournisseurs et partenaires commerciaux. Toutefois, un taux assez étonnamment élevé d'accords-cadres internationaux et de codes de conduite contiennent des dispositions dans ce domaine, ce qui atteste de la nécessité croissante d'une régulation sociale plus effective des chaînes d'approvisionnement mondialisées ainsi que de la valeur ajoutée que les accords-cadres internationaux ou les codes de conduite peuvent apporter dans ce domaine.

En ce qui concerne les motivations qui sous-tendent l'adoption des codes de conduite comme des accords-cadres internationaux au niveau de l'entreprise, cette recherche comporte une analyse des raisons influençant le choix de l'un ou l'autre de ces différents outils qui peuvent aussi coexister dans certaines entreprises. Parmi les divers facteurs qui influencent ces choix, une attention particulière a été portée à la nature des relations professionnelles au sein de l'entreprise et à la culture d'entreprise.

Etant donné que presque toutes les entreprises multinationales ont adopté un code de conduite pour formaliser leurs engagements en matière de RSE et pour se conformer au droit américain, il est difficile d'identifier des motivations spécifiques. C'est comme si ces textes étaient de plus en plus perçus comme des outils standard, non seulement pour les multinationales mais aussi pour des petites et moyennes entreprises, sans que leur adoption se base sur une analyse détaillée de la valeur ajoutée qu'ils peuvent créer. Au contraire, les accords-cadres internationaux constituent un instrument plus récent qui existe seulement dans 52 entreprises, dont les dirigeants examinent généralement avec attention les défis et les avantages liés à la négociation d'un tel texte avec les représentants des travailleurs.

L'analyse des facteurs, des motivations et des intérêts des parties impliquées montre qu'il existe certains facteurs objectifs susceptibles de favoriser la négociation d'accords-cadres internationaux, tels que le secteur ou la nationalité de la société. Le recours à l'outil que constitue l'accord-cadre international se concentre dans cinq secteurs (métallurgie, construction, chimie, alimentation et services) et dans les États membres de l'Union européenne qui possèdent une tradition de dialogue social, comme l'Allemagne et la France. Toutefois, ces facteurs ne suffisent pas à expliquer pourquoi une société négocie un accord-cadre international. En effet, il existe en France et en Allemagne de nombreuses entreprises multinationales opérant dans ces cinq secteurs qui n'ont pas d'accord-cadre international, qui ne prévoient pas d'en négocier dans un proche avenir et qui ne sont même pas approchées par les organisations syndicales concernées pour négocier un tel accord. Il est donc nécessaire d'examiner de plus près les motivations plus subjectives et les constellations d'intérêts des parties concernées.

Tant le management que les travailleurs ont identifié comme facteurs de valeur ajoutée liés aux accords-cadres internationaux les éléments suivants : la réduction du dumping social, la plus grande adhésion aux principales normes de travail, la compétitivité accrue sur les marchés internationaux, la garantie du maintien ou de l'amélioration de la qualité du lieu de travail, l'instauration d'une procédure alternative de résolution des litiges.

S'agissant des syndicats, il faut distinguer les motivations des organisations syndicales selon que ces organisations sont nationales, européennes ou internationales. On peut toutefois identifier une série de motivations communes : tout d'abord, les accords-cadres internationaux constituent une reconnaissance formelle du partenariat social au niveau mondial, et offrent un cadre global pour la protection des droits syndicaux et la promotion du dialogue social et de la négociation collective. Ensuite, leur large diffusion contribue à adapter les structures du dialogue social au niveau multinational. En dernier lieu, ces accords peuvent renforcer la lutte contre les violations des normes de travail essentielles tant sur le plan interne qu'externe, et contribuer à l'harmonisation des bonnes conditions de travail. Enfin, ils créent un lien entre la RSE et le dialogue social transnational.

Pour le management, la négociation d'accords-cadres internationaux qui portent sur des normes éthiques vise à garantir la compétitivité de l'entreprise sur les marchés internationaux, et en particulier sur les marchés boursiers, et donc à attirer les investisseurs;

les accords doivent également contribuer à créer un cadre cohérent pour l'engagement du groupe en matière de RSE vis-à-vis des consommateurs et des clients comme des ONG, à partager des initiatives et à développer la culture interne et les valeurs du groupe, et enfin à concourir à une meilleure stratégie de gestion du risque.

Cette étude montre que certains accords-cadres internationaux ont été négociés pour améliorer le suivi du respect des codes de conduite existants. La présence d'organisations syndicales internationales et d'autres représentants des travailleurs dans le processus du contrôle de l'application peut effectivement renforcer la crédibilité de ces engagements volontaires. Ces exemples soulignent le caractère complémentaire des deux instruments.

L'analyse des documents et des cas individuels d'entreprises révèle certaines différences entre les accords-cadres internationaux et les codes de conduite s'agissant de leur processus d'élaboration. Les représentants des travailleurs et les syndicats ne jouent pratiquement aucun rôle dans le processus de mise en route, de rédaction et de signature d'un code de conduite, ce qui confirme que ces textes sont par nature impulsés par le management. Au contraire, l'expérience des accords-cadres internationaux est bien plus celle d'une approche conjointe de la négociation, de la rédaction et de la signature du document, en dépit de différences entre les entreprises.

La diversité considérable des parties signataires des accords-cadres internationaux représentant les travailleurs constitue une conclusion importante de l'analyse de ces documents. Dans la présente étude, la signature du texte par une ou plusieurs organisations syndicales internationales a été considérée comme un élément de la définition d'un accord-cadre international. Toutefois, certains accords sont signés par des syndicats nationaux et/ou par des comités d'entreprise européens. Le choix de ces parties signataires supplémentaires varie selon le secteur de l'entreprise, sa nationalité et les orientations de l'organisation syndicale internationale. Même si ces acteurs ne co-signent pas le document, ils sont souvent informés et consultés et constituent parfois le moteur du processus de négociation. Leur présence comme cosignataires semble renforcer leur implication dans la diffusion et le processus de suivi de l'application du texte.

Le processus d'élaboration varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Certaines organisations syndicales internationales ont élaboré des accords type et le processus de négociation est donc limité à l'adaptation de ce modèle au contexte particulier de la société. D'autres entreprises préfèrent rédiger un texte lié à leurs problèmes et à leurs structures spécifiques. Dans certains cas, l'équipe chargée de la négociation est très réduite, ce qui favorise une adoption rapide d'un texte commun, alors que d'autres entreprises préfèrent utiliser le processus de négociation comme un moyen de partager la culture et les valeurs de l'entreprise entre un grand nombre de travailleurs.

Cette recherche porte également sur les problèmes opérationnels liés à la diffusion et au contrôle du respect des codes de conduite et des accords-cadres internationaux. Comment les managers et les travailleurs sont-ils informés de ces documents ? Les entreprises créent-

elles des systèmes de rapport et des indicateurs destinés à évaluer le degré de mise en œuvre ? Comment le contrôle du suivi est-il organisé et quelles sont les parties impliquées ? Y a-t-il des sanctions si des parties ne se conforment pas au texte ? Y a-t-il des dispositions relatives aux mécanismes de règlement des litiges ? Quelles sont les procédures de révision des textes ?

L'étude montre que les accords-cadres internationaux et les codes de conduite diffèrent dans une large mesure en termes de diffusion et de procédures de contrôle de l'application. Alors que les partenaires sociaux sont impliqués à la fois dans la diffusion et dans le contrôle de l'application des accords-cadres internationaux, ce qui contribue à faire apparaître de nouveaux enjeux pour le dialogue social, la mise en œuvre des codes de conduite reste généralement du seul ressort du management, le contrôle étant parfois confié à des vérificateurs externes. Cette conclusion est confirmée par le fait que certaines entreprises ont décidé de conclure un accord-cadre international pour améliorer la diffusion et le contrôle de l'application d'un code de conduite préexistant.

Les accords-cadres internationaux et les codes de conduite diffèrent également en termes d'obligations qu'ils créent pour les travailleurs. De nombreux codes de conduite prévoient explicitement des sanctions disciplinaires voire civiles pour les travailleurs dont le comportement n'est pas conforme aux principes qui s'y trouvent stipulés. Dans de nombreux cas, les travailleurs sont également tenus de signaler les violations du code de conduite qu'ils peuvent observer en utilisant des lignes d'appel anonymes. Les accords-cadres internationaux ne contiennent pas de dispositions de ce genre.

Au contraire, les ACI prévoient parfois des procédures de règlement des litiges impliquant les partenaires sociaux au niveau local, national et international. Ils soulignent donc la volonté des parties signataires d'utiliser les accords-cadres internationaux pour identifier les violations éventuelles des droits sociaux fondamentaux dans les filiales ou même auprès de leurs fournisseurs à un stade précoce et résoudre ces problèmes en interne, par le biais du dialogue social plutôt que devant les tribunaux ou l'opinion publique.

Enfin, cette étude se penche sur l'impact des deux instruments sur les stratégies des entreprises, des syndicats et des représentants des travailleurs, la qualité des relations professionnelles ainsi que sur les conditions de travail des travailleurs. Y a-t-il un impact sur le comportement des entreprises liées par ces codes de conduite ? Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux ont-ils une influence sur les structures et les résultats du dialogue social ? Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux comblent-ils un vide entre les droits nationaux de participation et les activités internationales des grandes entreprises ? Offrent-ils de nouvelles opportunités pour le dialogue social et le développement des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ?

Une fois encore, l'étude met en évidence certaines différences manifestes entre les deux outils en matière de mise en œuvre et de contrôle. En général, les études de cas montrent une approche bien plus déterminée et proactive dans les entreprises ayant adopté un accord-

cadre international, en particulier en raison de l'implication active des syndicats. Même si cela ne permet pas de tirer de conclusions quant à l'impact ou aux résultats positifs réels, il semble clair que la mise en œuvre des droits fondamentaux du travail via un accord-cadre international aura plus probablement un impact réel parce qu'elle ne se base pas seulement sur un seul outil et un seul acteur clé mais sur plusieurs instruments et sur l'implication de tous les partenaires sociaux. C'est particulièrement vrai s'agissant de l'impact sur les droits touchant à la liberté syndicale et à la négociation collective. Contrairement à d'autres droits fondamentaux du travail, ces normes OIT sont couvertes dans une bien moindre mesure par les codes de conduite.

Toutefois, tant les codes de conduite que les accords-cadres internationaux ont un impact positif sur la mise en œuvre des droits sociaux fondamentaux et peuvent donc constituer un complément utile aux normes existantes du droit du travail au niveau national, européen et international.

L'impact sur les relations professionnelles et la culture d'entreprise diffère également selon qu'il s'agit de codes de conduite ou d'accords-cadres internationaux. Cette différence résulte principalement de la nature différente de ces deux outils : les accords-cadres internationaux supposent une approche conjointe entre représentants des employeurs et des travailleurs et contribuent ainsi à façonner des relations professionnelles au niveau global, alors que les codes de conduite restent un instrument aux mains du seul management. Les accords-cadres internationaux peuvent en particulier accélérer la création de structures internationales pour le dialogue social, l'information et la consultation.

Le chapitre de conclusion résume certains des principaux résultats de cette recherche en faisant principalement référence aux différences entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux et aux indicateurs de bonnes pratiques s'agissant de ces deux instruments. Il souligne également la nécessité d'approfondir les recherches dans au moins trois domaines :

- qu'est-ce qui explique les variations relativement importantes au sein des ACI et des codes de conduite dans la pratique, par exemple l'influence des systèmes nationaux de relations professionnelles, des cultures d'entreprise, du contexte sectoriel, des dimensions de l'entreprise, etc. ?
- quelle est la nature de l'influence concrète des ACI et des codes de conduite sur les acteurs locaux et les relations du travail au plan local, au niveau des succursales et des fournisseurs ?
- qu'est-ce qui détermine la mise en œuvre effective et le fonctionnement opérationnel des ACI et des codes de conduite ? Quels sont les outils et les instruments qui ont été développés dans ce contexte et quelle est l'importance de l'implication active des acteurs locaux (à la fois du côté du management et des travailleurs) dans les nouvelles structures de dialogue, de contrôle du suivi et de la mise en œuvre ?

## Introduction

Au cours de ces dernières décennies, le processus rapide de mondialisation s'est accompagné d'un débat politique de plus en plus intense sur les normes internationales de production et de travail. Comme la libéralisation des échanges commerciaux et des mouvements de capitaux commence à mettre en question les formes nationales établies de dialogue social et de régulation industrielle, la nécessité de structures de régulation supranationales des normes du travail et des relations professionnelles fait l'objet de débats de plus en plus nombreux et de plus en plus intenses.

En réponse aux préoccupations exprimées par les syndicats, les campagnes des ONG et les protestations des consommateurs, et suite aux initiatives de plusieurs organisations internationales telles que l'OCDE<sup>1</sup>, l'OIT<sup>2</sup> et les Nations Unies<sup>3</sup>, de nombreuses multinationales ont donc accordé davantage d'attention à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), celle-ci étant définie par la Commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (Commission européenne, 2002). Les entreprises vont ainsi plus loin que le respect des exigences légales minimales et des obligations qui leur incombent en vertu des conventions collectives et elles cherchent à répondre à des besoins sociaux et sociétaux.

Une des évolutions les plus importantes de la dernière décennie – même s'il ne s'agit pas véritablement d'un phénomène nouveau – est représentée par la rédaction et l'adoption de codes de conduite de l'entreprise, reflétant le champ d'action et l'influence de plus en plus mondiale des multinationales. Confrontées à de nombreux cas de publicité négative et à des pressions de la part des travailleurs, des consommateurs et d'ONG, les entreprises cherchent le moyen de réduire le risque d'acquiescer une mauvaise réputation. Les codes de conduite apparaissent comme un essai par lequel des entreprises multinationales cherchent à renforcer leur légitimité aux yeux des acteurs concernés et à illustrer leur respect des nouvelles règles internationales de gouvernance d'entreprise.<sup>4</sup> Dans une certaine mesure, ils peuvent aussi

---

<sup>1</sup> Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (1976) ont été révisés en 2000 après avoir été nettement sous-utilisés. Les améliorations apportées concernaient surtout le contenu, y compris l'inclusion des normes du travail fondamentales et des chaînes d'approvisionnement.

<sup>2</sup> Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique, 1977. Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail 1997-98.

<sup>3</sup> L'ONU a lancé l'initiative pour le Pacte mondial en 2000 pour améliorer la coopération entre les Nations unies, le monde des affaires et les autres groupes sociaux en faveur du développement économique durable. Le Pacte mondial est basé sur dix principes qui s'inspirent de la Déclaration des droits de l'homme, des normes essentielles de travail de l'OIT et des principes de l' 'Agenda 21' sur le développement durable.

<sup>4</sup> Par exemple, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 aux Etats-Unis qui impose de nouvelles normes en matière de rapports sur les activités de la société et de suivi des violations des codes de conduite et des dispositions légales.

être vus comme une réponse au niveau de l'entreprise aux insuffisances des initiatives visant à créer des règles sociales au niveau international.

Mais les codes de conduite sont des instruments volontaires qui offrent des lignes directrices et des objectifs. Ils ne sont pas légalement contraignants et souvent ne prévoient pas de mécanisme de mise en oeuvre ni d'instances reconnues de contrôle, d'arbitrage et/ou d'évaluation du respect des objectifs. Dans ce contexte, certains observateurs ont développé l'idée que les codes de conduite sont principalement des instruments "affirmatifs" (Aaronson et Reeves, 2002). L'établissement de normes privées soulève des préoccupations parmi les spécialistes, en particulier s'agissant des relations complexes et ambiguës entre normes privées et législation. (Daugareilh 2005).

Un instrument alternatif, et souvent complémentaire, appelé « accord-cadre international » a donc été promu, essentiellement par les organisations syndicales internationales, dans le but de répondre à un besoin grandissant d'internalisation des relations professionnelles et des relations du travail dans le contexte de la mondialisation (Drouin, 2005; Hammer, 2005; Sobczak, 2006).

Les accords-cadres internationaux sont conclus entre des organisations syndicales internationales ou européennes et le management d'entreprises multinationales. Ils définissent un certain nombre de normes minimales et de principes communs en matière de relations professionnelles qui sont généralement basés sur les droits sociaux fondamentaux tels qu'ils sont définis par les principes de l'OIT.<sup>5</sup> Dans la plupart des cas, les accords-cadres internationaux sont basés sur un processus de négociation entre le management et les représentants des travailleurs.

Les premiers accords-cadres internationaux ont été adoptés dans deux multinationales françaises à la fin des années 1980 et au milieu des années 1990. Le nombre de ces accords a augmenté à partir de la fin des années 1990, d'abord lentement puis à un rythme plus rapide depuis 2000. En mai 2007, 53 accords étaient en vigueur.<sup>6</sup>

Même si ces accords-cadres internationaux ne sont pas légalement contraignants et ne peuvent être considérés comme des conventions collectives (Sobczak, 2006), on peut présumer qu'ils ont davantage d'effets et de légitimité que des instruments unilatéraux comme les codes de conduite (Tørres et Gunnes, 2003).

---

<sup>5</sup> Sont exclus de la liste (voir tableau 3) les accords qui ne couvrent qu'un seul thème et qui ne traitent pas des droits sociaux fondamentaux, tels que ceux signés par le Club Méditerranée ou le groupe Areva. Ne sont pas non plus inclus les accords qui n'ont été signés que par un Comité d'entreprise européen ou par des syndicats nationaux, même si ces accords ont une portée internationale. La DG Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne a étudié ces textes "communs" dont la nombre a été estimé à une centaine, couvrant plus de 60 sociétés. Voir Pichot (2006).

<sup>6</sup> L'accord-cadre international entre Quebecor World et l'UNI a été signé en mai 2007. Toutefois, ce rapport ne couvre que les 52 accords qui ont été signés jusqu'à la fin du mois d'avril 2007.

Mais tant les codes de conduite que les accords-cadres internationaux doivent être considérés comme des instruments faisant partie d'un éventail beaucoup plus large d'initiatives visant à développer les relations professionnelles au niveau international (tableau 1).

**Tableau 1: Instruments des relations professionnelles internationales**

<p><b>Instruments unilatéraux du management</b> <i>codes de conduite de l'entreprise</i>, principes de l'entreprise, engagements au nom de la RSE</p>	<p><b>Instruments unilatéraux des travailleurs</b> Réseaux syndicaux mondiaux pour des entreprises multinationales précises Réseaux transfrontaliers de syndicats locaux sans coordination de la part des organisations syndicales internationales</p>
<p><b>Instruments bilatéraux : instruments communs</b> Forums et structures communes d'information, de consultation et de dialogue, ex. conseils d'entreprise mondiaux et autres organes conjoints Extension transnationale de la représentation au sein du Conseil Textes communs et déclarations communes Codes au niveau d'un secteur (industries chimiques, du jouet, industries textiles européennes, industrie sucrière européenne) <i>Accords-cadres internationaux</i></p>	

Source: Données élaborées par les auteurs, adapté de Müller et al. (2004), p. 17

## Contexte de la recherche

Il existe déjà une vaste littérature sur les codes de conduite d'entreprise et la littérature sur les accords-cadres internationaux est en rapide expansion. Alors que la recherche s'est jusqu'à présent centrée pour l'essentiel sur l'analyse du contenu (OCDE, 2000) et a étudié la problématique des motivations du management (qu'elles soient par exemple «éthiques» ou «commerciales», visant des objectifs «internes» ou «externes» - : Windsor, 2006; Bondy et al. 2004), d'autres chercheurs ont étudié l'impact *potentiel* des codes comme nouveau moyen de réglementation sociale (Hepple, 1999; Vallée, 2003; Sobczak, 2004; Schömann, 2004), et les ont comparés à d'autres formes émergentes de réglementation sociale dans le contexte de la mondialisation (Moreau, 2005). Dans cet éventail de champs de recherche, une attention particulière est accordée aux processus de contrôle de l'application développés dans les codes de conduite (Nijhof et al. 2004), parce que la capacité de faire appliquer ces sources privées de régulation est souvent considérée comme la faiblesse majeure de tels instruments.

Jusqu'à présent, peu d'études ont été menées au sujet de l'impact réel des codes de conduite sur les normes de travail et les relations professionnelles. Au-delà du contenu formel de ces textes et du caractère légal de leur mise en application, la question est de savoir s'ils sont



utilisés comme un guide de référence par le management et les représentants des travailleurs et s'ils ont changé, au moins partiellement, les stratégies des deux parties dans le contexte de conflits sociaux ou du dialogue social. En outre, peu d'études existent quant à la perception de ces textes par les travailleurs au sein des entreprises qui ont adopté de tels codes. Dans l'Union européenne, les travailleurs sont-ils au courant de l'existence de ces textes ? Estiment-ils que ces textes ont un impact sur leurs conditions de travail ? Les codes de conduite d'entreprise contribuent-ils au développement d'une vision internationale ou au moins européenne des relations professionnelles chez les différentes parties ? Sur la base des constatations relevées dans 12 études de cas, ce projet s'est focalisé plus particulièrement sur ces aspects dans le but de combler ces lacunes de la recherche.

Pour ce qui concerne les accords-cadres internationaux, il n'existe que des résultats de recherches préliminaires, en raison du développement récent de ces documents. Les études actuelles dans ce domaine sont axées soit sur des études de cas portant sur des accords précis (Riisgaard, 2005) ou sur des secteurs particuliers (Miller, 2004), soit se concentrent sur une analyse générale de leur impact juridique (Daugareilh, 2005; Sobczak, 2006). Il n'existe pas, en revanche, d'études sur l'impact des accords-cadres internationaux sur les stratégies du management et des syndicats et sur les conditions de travail et les relations professionnelles au sein des entreprises européennes.

Ni les codes de conduite, ni les accords-cadres internationaux n'ont un statut juridique clair. D'un point de vue juridique, l'adoption de ces outils est entièrement volontaire, même si des législations nationales ou des politiques d'achats publics, de même que la pression des acteurs concernés, peuvent favoriser leur adoption. La question du caractère légalement contraignant des codes de conduite et des accords-cadres internationaux est fait toujours débat. Dans une veine similaire, la question de savoir si un cadre légal optionnel dans ce domaine encourage ou freine le développement de ces outils fait également l'objet de débats (Ales et al., 2006). Cette question, qui est la source de controverses entre partenaires sociaux en Europe à l'heure actuelle, n'a pas été prise en considération dans l'approche adoptée dans cette étude.

Le présent projet de recherche, mené conjointement par un consortium réunissant Wilke, Maack and Partner à Hambourg, l'Ecole de management Audencia de Nantes et l'Institut ETUI-REHS à Bruxelles, vise à combler, s'agissant des codes de conduite d'entreprise et des accords-cadres internationaux, des lacunes spécifiques et à explorer les niches spécifiques ci-après :

- la comparaison des codes de conduite et des accords-cadres internationaux;
- les raisons et les motivations du développement des codes de conduite et des accords-cadres internationaux;
- une analyse focalisée sur l'impact sur les conditions de travail et sur le dialogue social, ainsi que sur la culture d'entreprise;

- les leçons à tirer des expériences des bonnes pratiques et l'état de la question quant à la problématique de la mise en œuvre et de l'effectivité.

## Méthodes de recherche

L'objectif de cette recherche a été d'évaluer l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux au niveau de l'entreprise, à la fois dans une perspective analytique et sous un angle pratique en analysant des études de cas de bonnes pratiques. Outre l'analyse de la littérature académique pertinente, une approche méthodologique double a été appliquée :

- Une analyse quantitative des accords-cadres internationaux et d'un échantillon de 50 codes de conduite. Cette analyse donne une idée du contenu de ces textes, de leur portée, de leur diffusion et des procédures de contrôle de leur application, ainsi que des dispositions qui ont tendance à apparaître dans certains d'entre eux au sujet du règlement des litiges.
- Une analyse qualitative de 11 études de cas d'entreprises qui ont un code de conduite, un accord-cadre international ou les deux outils.<sup>7</sup> Des interviews avec des représentants du management et auprès des travailleurs ont permis d'identifier les motivations et les constellations d'intérêts de ces parties et d'établir une analyse sur les changements concrets que ces outils ont apportés, ou non, dans les entreprises concernées.

Ce rapport est également basé sur la contribution apportée par deux ateliers organisés dans le courant de la recherche et hébergés par la Dublin Foundation (Bruxelles, décembre 2006 et Rome, avril 2007), et qui ont réuni des représentants des partenaires sociaux, de l'Union européenne et de l'OIT, des experts et des universitaires travaillant sur les codes de conduite et les accords-cadres internationaux, ainsi que des représentants des entreprises, tant de leur direction que de leurs travailleurs.

## Structure du rapport

En tenant compte des lacunes de la recherche et en ayant recours à différentes méthodologies, ce rapport traite de cinq questions essentielles, qui correspondent aux principaux chapitres du rapport :

- Le chapitre 1 détaille la **méthodologie** appliquée dans l'étude et présente l'échantillon des codes de conduite et des accords-cadres internationaux utilisés, ainsi que des études de cas.

---

<sup>7</sup> Même si des interviews ont été menées dans 12 entreprises au total, seuls 11 rapports d'études de cas ont été réalisés et publiés sur le site Internet d'Eurofound, parce qu'une entreprise a préféré que son rapport d'étude de cas ne soit pas publié.

- Le chapitre 2 analyse le **contenu et le champ d'application** des codes de conduite et des accords-cadres internationaux. Le but est de comparer les questions traitées par ces deux outils, ainsi que les références qu'ils contiennent aux normes internationales du travail. Cette analyse de contenu est nécessaire pour identifier la valeur ajoutée potentielle de ces textes pour les entreprises et leurs travailleurs et ensuite comparer cette valeur potentielle aux résultats concrets.
- Le chapitre 3 fournit des informations et des indications sur les **motivations** qui sous-tendent l'adoption des codes de conduite et des accords-cadres internationaux au niveau de l'entreprise. Il comporte une analyse des raisons influençant le choix entre ces deux outils qui peuvent coexister au niveau de la société. Dans ce contexte, cette étude a porté sur les questions suivantes : pourquoi certaines entreprises préfèrent-elles adopter des codes de conduite d'entreprise plutôt que de négocier des accords-cadres internationaux, ou vice-versa ? Pourquoi certaines entreprises décident-elles d'adopter les deux instruments, et quelles sont leurs interactions réciproques ? Parmi les divers facteurs influençant ces choix, une attention particulière a été accordée à la nature des relations professionnelles et à la culture d'entreprise.
- Le chapitre 4 décrit le **processus d'élaboration** des codes de conduite et des accords-cadres internationaux. En dehors du fait que les codes sont formellement unilatéraux alors que les ACI sont bilatéraux, cette analyse examine également comment les différents syndicats nationaux, européens et internationaux ainsi que les autres représentants des travailleurs sont concrètement impliqués dans le processus. A cet égard, les questions suivantes sont abordées : quel est le rôle des différents acteurs concernés dans la définition du contenu et des procédures de contrôle de l'application ? Comment les différentes parties coopèrent-elles dans le processus d'élaboration ? Quelles sont les difficultés et quels sont les facteurs de succès dans le cadre de ce processus ?
- Le chapitre 5 traite des **questions opérationnelles** liées à la diffusion et au contrôle du **respect** des codes de conduite et des accords-cadres internationaux. Comment les managers et les travailleurs sont-ils informés de ces documents ? Les entreprises créent-elles des systèmes de rapport et des indicateurs destinés à évaluer le degré de mise en œuvre ? Comment le contrôle du suivi est-il organisé et quelles sont les parties impliquées ? Y a-t-il des sanctions si des parties ne se conforment pas au texte ? Y a-t-il des dispositions relatives aux mécanismes de règlement des litiges ? Quelles sont les procédures de révision des textes ?
- Le chapitre 6 étudie l'**impact** des deux instruments sur les stratégies des entreprises, des syndicats et des représentants des travailleurs, la qualité des relations professionnelles ainsi que sur les conditions de travail des travailleurs. Y a-t-il un impact sur le comportement des entreprises liées par ces codes de conduite ? Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux ont-ils une

influence sur les structures et les résultats du dialogue social ? Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux comblent-ils un vide entre les droits nationaux de participation et les activités internationales des grandes entreprises ? Offrent-ils de nouvelles opportunités pour le dialogue social et le développement des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ?

- Le chapitre de conclusion, ou chapitre 7 résume certains des principaux résultats de cette recherche en faisant principalement référence aux différences entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux et aux indicateurs de bonnes pratiques s'agissant de ces deux instruments.



# 1 Comparaison entre codes de conduite et accords-cadres internationaux

## 1.1 Analyse des documents

Un échantillon de plus de 100 documents a été évalué dans le cadre de cette étude pour obtenir un large panorama de certaines caractéristiques et aspects spécifiques des accords-cadres internationaux et des codes de conduite d'entreprise. L'échantillon des documents comprenait la totalité de tous les accords-cadres internationaux existants et une sélection de 50 codes de conduite (voir tableaux 3 et 4).

Alors que la liste des accords-cadres internationaux inclut tous les textes signés entre le management d'une entreprise multinationale et une ou plusieurs organisations syndicales internationales, la liste des codes de conduite correspond seulement à un petit échantillon des textes existants et ne peut en aucun cas être considérée comme représentative. Au-delà des difficultés pratiques de la définition de ce que constitue un échantillon représentatif des codes de conduite, le but de cette étude était moins l'évaluation des codes de conduite en général que leur comparaison avec les accords-cadres internationaux, en particulier quant à leur impact sur les travailleurs et sur les relations professionnelles au niveau de l'entreprise. Pour constituer l'échantillon de codes de conduite, les codes adoptés par 52 entreprises ayant négocié un ACI ont été examinés *Nous avons* voulu voir si le fait de disposer des deux instruments avait une influence sur le contenu des textes. Nous avons relevé l'existence, dans 22 des 52 entreprises dotées d'un accord-cadre international, d'un code de conduite disponible en anglais sur le site Internet de la société ou via des contacts au sein de l'entreprise. Pour obtenir un échantillon de 50 codes de conduite, nous avons ajouté 28 codes de conduite d'autres sociétés. Par conséquent, cette étude est basée sur l'analyse des textes couvrant 80 entreprises différentes (tableau 2).

**Tableau 2: Entreprises dotées d'un accord-cadre international et/ou d'un code de conduite**

Textes	Nombre d'entreprises
Accord-cadre international et code de conduite	22
Accord-cadre international seulement	30
Code de conduite seulement	28
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Source: Données élaborées par les auteurs

**Tableau 3 : Liste des accords-cadres internationaux (de 1989 à fin avril 2007)**

Entreprise	Année	Pays	Organisation syndicale internationale	Signé par un CEE	Signé par un syndicat national
Danone	1989	France	IUF	Non	Non
Accor	1995	France	IUF	Non	Non
Faber Castell	2000	Allemagne	BWI	Non	Oui
Hochtief	2000	Allemagne	BWI	Oui	Oui
Freudenberg	2000	Allemagne	ICEM	Non	Oui
Carrefour	2000	France	UNI	Non	Non
Merloni	2001	Italie	IMF	Non	Oui
OTE	2001	Grèce	UNI	Non	Oui
Skanska	2001	Suède	BWI	Non	Non
Telefonica	2001	Espagne	UNI	Non	Oui
Chiquita	2001	USA	IUF	Non	Non
IKEA	2001	Suède	BWI	Non	Non
Anglogold	2002	Afrique du Sud	ICEM	Non	Non
Endesa	2002	Espagne	ICEM	Non	Oui
Ballast Nedam	2002	Pays-Bas	BWI	Non	Non
Fonterra	2002	Nouvelle-Zélande	IUF	Non	Oui
Volkswagen	2002	Allemagne	IMF	Oui	Non
Norske Skog	2002	Norvège	ICEM	Non	Oui
DaimlerChrysler	2002	Allemagne	IMF	Oui	Non
Leoni	2002	Allemagne	IMF	Oui	Non
Eni	2002	Italie	ICEM	Non	Oui
ISS	2003	Danemark	UNI	Non	Non
GEA	2003	Allemagne	IMF	Oui	Non
Statoil	2003	Norvège	ICEM	Non	Oui
Rheinmetall	2003	Allemagne	IMF	Oui	Non
SKF	2003	Suède	IMF	Non	Non
Lukoil	2004	Russie	ICEM	Non	Oui
H&M	2004	Suède	UNI	Non	Non
Bosch	2004	Allemagne	IMF	Oui	Non
SCA	2004	Suède	ICEM	Oui	Oui
Prym	2004	Allemagne	IMF	Oui	Non
Renault	2004	France	IMF	Oui	Oui
Impreglio	2004	Italie	BWI	Non	Oui
Röchling	2004	Allemagne	IMF	Oui	Non
BMW	2005	Allemagne	IMF	Oui	Non
Rhodia	2005	France	ICEM	Non	Non
EDF	2005	France	ICEM, PSI, IFME et WFIW	Non	Oui
Veidekke	2005	Norvège	BWI	Non	Oui
EADS	2005	Pays-Bas	IMF	Oui	Non
Schwan Stabilo	2005	Allemagne	BWI	Non	Oui
Lafarge	2005	France	ICEM et BWI	Non	Non
Arcelor	2005	Luxembourg	IMF	Non	Non
Nampak	2006	Afrique du Sud	UNI	Non	Non
Portugal Telecom	2006	Portugal	UNI	Non	Oui
PSA Peugeot Citroën	2006	France	IMF	Non	Oui
Royal BAM	2006	Pays-Bas	BWI	Non	Non
Euradius	2006	Pays-Bas	UNI	Non	Oui
Securitas	2006	Suède	UNI	Non	Oui
Staedler	2006	Allemagne	BWI	Non	Oui
France Telecom	2007	France	UNI	Non	Oui
NAG	2007	Australie	UNI	Non	Oui
Volker Wessels	2007	Pays-Bas	BWI	Non	Non

Source : Données élaborées par les auteurs

**Tableau 4 : Echantillon de codes de conduite**

Entreprise	Pays	Secteur	Existence d'un ACI
ABB	Suisse	Electricité et automatisation	Non
Adidas	Allemagne	Textiles	Non
Alcan	Canada	Emballage en aluminium	Non
Anglogold	Afrique du Sud	Mines	Oui
Arcelor	Luxembourg	Acier	Oui
Aventis	France	Industrie pharmaceutique	Non
BASF	Allemagne	Industrie chimique	Non
Benetton	Italie	Textile	Non
British Petroleum	Royaume-Uni	Industrie pétrolière	Non
C&A	Royaume-Uni	Textile	Oui
Chiquita	USA	Alimentation	Oui
DaimlerChrysler	Allemagne	Automobile	Oui
Danone	France	Alimentation	Oui
EADS	Pays-Bas	Industrie aérospatiale	Oui
EDF	France	Energie	Oui
Elocoteq	Finlande	Electronique	Non
Endesa	Espagne	Energie	Oui
Eni	Italie	Energie	Oui
Fiat	Italie	Automobile	Non
France Telecom	France	Télécommunications	Oui
Gap	USA	Textile	Non
H&M	Suède	Textile	Oui
Hewlett Packard	USA	Ordinateurs et imprimantes	Non
Inditex (Zara)	Espagne	Textile	Non
ISS	Danemark	Construction	Oui
Kesko	Finlande	Services	Non
Kraft	USA	Alimentation	Non
Lafarge	France	Matériaux de construction	Oui
Levi Strauss	USA	Textile	Non
MAN	Allemagne	Engineering	Non
Nestlé	Suisse	Alimentation	Non
Nike	USA	Textile	Non
Nokia	Finlande	Téléphonie mobile	Non
Novartis	Suisse	Industrie pharmaceutique	Non
Portugal Telecom	Portugal	Télécommunications	Oui
PSA Peugeot Citroën	France	Automobiles	Oui
Renault	France	Automobiles	Oui
RWE	Allemagne	Energie	Non
SCA	Suède	Industrie du papier	Oui
Securitas	Suède	Sécurité	Oui
Siemens	Allemagne	Conglomérat	Non
Shell	Pays-Bas	Industrie pétrolière	Non
Skanska	Suède	Construction	Oui
Statoil	Norvège	Industrie pétrolière	Oui
Telecom Italia	Italie	Télécommunications	Non
Telefonica	Espagne	Télécommunications	Oui
Unilever	Pays-Bas	Alimentation	Non
Veidekke	Norvège	Construction	Oui
Vodafone	Royaume-Uni	Télécommunications	Non
Volvo	Suède	Automobiles	Non

Source : Données élaborées par les auteurs



Dans la sélection des 28 codes de conduite d'entreprises qui ne sont pas signataires d'un accord-cadre international, nous avons tenté d'obtenir un échantillon qui soit aussi proche que possible de celui des entreprises qui ont négocié un tel accord-cadre, en particulier s'agissant des pays d'origine, afin de pouvoir plus facilement se livrer à une comparaison valable. Même si les codes de conduite sont bien plus répandus au sein des pays non européens que les accords-cadres internationaux, nous avons cherché à nous focaliser sur les entreprises européennes, afin de minimiser l'impact sur les résultats des différences entre les législations et les cultures en matière de relations professionnelles. Même si nous avons cependant inclus dans l'échantillon six codes provenant des Etats-Unis, trois du Royaume-Uni, trois de Suisse et trois de Finlande, pays dont les entreprises n'ont pas, à l'exception de l'ACI de Chiquita, signé d'ACI, la majorité des entreprises de cet échantillon sont européennes (tableau 5).

**Tableau 5 : Accords-cadres internationaux et codes de conduite, par pays**

<b>Pays</b>	<b>Nombre d'accords-cadres internationaux</b>	<b>Nombre de codes de conduite</b>
Allemagne	14	6
France	9	7
Suède	6	5
Pays-Bas	5	
Norvège	3	2
Italie	3	4
Espagne	2	3
Danemark	1	1
Grèce	1	-
Luxembourg	1	1
Portugal	1	1
Finlande	-	3
Suisse	-	3
Royaume-Uni	-	3
<b>TOTAL UE + NOR + CH</b>	<b>46</b>	<b>42</b>
Afrique du Sud	2	1
Nouvelle-Zélande	1	-
Australie	1	-
Russie	1	-
USA	1	6
Canada	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>50</b>

Source : Données élaborées par les auteurs

Sur le plan des secteurs couverts, cet échantillon de codes de conduite est très proche de l'échantillon des accords-cadres internationaux. La principale différence est que nous avons inclus huit codes du secteur textile parce que, sous la pression des ONG et des associations de consommateurs, de nombreuses multinationales de ce secteur ont adopté des codes de conduite, H&M (Suède) étant la seule entreprise du secteur ayant également signé un accord-cadre international (tableau 6).

**Tableau 6 : Accords-cadres internationaux et codes de conduite, par secteur**

Pays	Nombre d'accords-cadres internationaux	Nombre de codes de conduite
Métallurgie + Electronique	15	13
Industrie chimique + Energie	11	11
Bois et construction	11	5
Industrie alimentaire	3	5
Industrie textile	1	8
Conglomérat	-	1
<b>TOTAL INDUSTRIE</b>	<b>41</b>	<b>43</b>
TOTAL SERVICES	11	7
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>50</b>

Source : Données élaborées par les auteurs

L'analyse textuelle des documents s'est basée sur une grille d'évaluation qui se focalisait sur les aspects suivants, considérés comme significatifs dans la perspective d'une comparaison entre codes de conduite et accords-cadres internationaux :

- les références aux normes et principes internationaux (Pacte Mondial, directives de l'OCDE, Déclaration des droits de l'homme de l'ONU, Déclaration tripartite de l'OIT et huit conventions fondamentales, etc.);
- le contenu, y compris des points tels que les références générales à la loi, à la liberté d'association, au travail des enfants, au travail forcé et à d'autres droits fondamentaux ainsi qu'aux questions relatives à la santé et à la sécurité, aux préoccupations internationales, au sida, à l'implication des communautés locales, etc.;
- le champ d'application, c'est-à-dire la définition du groupe, l'application aux fournisseurs, la formation, etc;
- la diffusion des dispositions, sous la forme de traductions, de formations et de dialogue social local;
- le suivi des réglementations;
- les dispositions relatives au contrôle de l'application et aux sanctions;
- la durée et les règles de révision.

## 1.2 Etudes de cas sur les bonnes pratiques

Le rapport contient également les résultats de recherches empiriques et en particulier d'études de cas touchant des entreprises signataires d'un accord international, d'un code de conduite ou des deux instruments.

Pour chaque étude de cas, des interviews qualitatives avec un représentant du management et au moins un représentant des travailleurs ont été organisées. Dans la plupart des cas, des représentants des organisations syndicales internationales furent interviewés. Sur la base d'une série commune de questions, les interviews se sont focalisées sur les motivations qui ont conduit à l'adoption du code de conduite ou à la négociation de l'accord-cadre international, sur le processus de mise en œuvre, la diffusion et le suivi du texte et sur ses résultats actuels pour les travailleurs, la société et les relations professionnelles. Les interviews ont constitué la principale source de cette recherche sur les intérêts et les attentes des parties concernées, et elles ont permis d'évaluer les interrelations et les conditions socioculturelles influençant la réalité et la pratique du code de conduite et / ou de l'accord-cadre international au niveau de l'entreprise. En outre, une documentation générale diversifiée, sous la forme de rapports d'entreprise, de rapports de développement durable et de publications parues dans des revues, académiques ou non a été analysée.

Le choix des cas étudiés s'effectue selon divers indicateurs et critères considérés comme essentiels dans la perspective de ces recherches :

- La diversité des pays, des systèmes de relations professionnelles et des modèles de gouvernance d'entreprise;
- La diversité des secteurs économiques, par exemple des entreprises de différents secteurs de l'industrie et du secteur des services;
- La diversité des approches suivies pour le développement des codes de conduite et des accords-cadres internationaux, avec par exemple des entreprises qui ont adopté les deux instruments et des entreprises qui ont seulement un code de conduite d'entreprise : l'objectif consiste ici à mettre en lumière à la fois les différences entre les deux approches et leurs avantages;
- La diversité des partenaires sociaux impliqués, avec par exemple des entreprises qui ont négocié seulement avec une organisation syndicale européenne ou internationale sans ou sans guère d'implication des syndicats nationaux ou des comités européens d'entreprise, et des entreprises où l'influence des comités d'entreprise s'est au contraire fait fortement sentir;
- La préférence a été donnée aux codes de conduite et aux accords-cadres récents pour pouvoir rendre compte des tendances actuelles et des derniers développements de la pratique. Toutefois, avec Chiquita et IKEA, cet échantillon inclus deux accords-cadres internationaux bien établis.

Dans ce cadre, 12 entreprises ont été choisies comme échantillon représentatif (voir tableau 7):

**Tableau 7 : Etudes de cas d'entreprises**

<b>Entreprise</b>	<b>Pays</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Code</b>	<b>ACI</b>
Arcelor	Luxembourg	Métaux, acier	Oui	Oui
BASF	Allemagne	Produits chimiques	Oui	Non
Bosch	Allemagne	Automobile, produits de consommation	Non	Oui
Chiquita	Etats-Unis	Alimentation	Non	Oui
EDF	France	Energie, électricité	Oui	Oui
IKEA	Suède	Vente au détail, ameublement	Oui	Oui
Leoni	Allemagne	Automobile, câbles et fils	Non	Oui
PSA Peugeot Citroën	France	Automobile	Oui	Oui
Securitas	Suède	Services de sécurité	Oui	Oui
Telefonica	Espagne	Télécommunications	Oui	Oui
Unilever	Pays-Bas	Alimentation, produits ménagers	Oui	Non

*Sources : Données élaborées par les auteurs*

Comme cette liste le montre clairement, la plupart des entreprises de cet échantillon ont signé un accord-cadre international. Mais comme le montre le tableau qui suit, il existe une grande diversité dans les titres de ces documents même si la plupart sont intitulés «accords», certains sont désignés sous l'appellation de «principes» ou de «déclaration» (Bosch, Leoni) ou même de «code de conduite» (Telefonica).

**Tableau 8 : Etudes de cas d'entreprises : Titres des documents**

Entreprise	Codes de conduite	Accords-cadres internationaux
Arcelor	Code d'éthique	Accord Mondial sur les principes de Responsabilité Sociale d'ARCELOR
BASF	Code de conduite. Programme de respect des normes du Groupe	---
Bosch	---	Principes de responsabilité sociale de Bosch
Chiquita	Code de conduite 'Vivre selon nos valeurs essentielles'	Accord entre l'UITA/COLSIBA et Chiquita sur la liberté d'association, les normes minimales de travail et l'emploi dans le secteur des bananes en Amérique latine
EDF	Principes de pratique éthique du Groupe	Accord du groupe EDF sur la responsabilité sociale de l'entreprise
IKEA	Exigences minimums en matière de conditions environnementales, sociales et de travail et des produits bois pour les produits d'ameublement. La politique IKEA en matière d'achat de produits pour l'aménagement de la maison La politique IKEA en matière de prévention du travail des enfants	Accord cadre entre IKEA et la FITBB
Leoni	---	Déclaration sur les droits sociaux et les relations professionnelles chez LEONI
PSA Peugeot Citroën	Code d'éthique	Accord cadre global sur la responsabilité sociale
Securitas	Code de conduite	Accord sur le développement de bonnes relations de travail dans le groupe Securitas
Telefonica	Nos principes de travail	Code de conduite UNI-Telefónica
Unilever	Code de principes	---

Sources : Données élaborées par les auteurs

Parmi les neuf entreprises de cet échantillon qui ont négocié un accord-cadre international, on retrouve, conformément aux expériences très diverses qui existent dans ce domaine, une grande diversité relative aux points suivants (voir tableau 9) :

- La date de signature: cinq accords figurant dans cet échantillon ont été signés avant 2005 et quatre après cette date;

- Le secteur: quatre accords figurant dans cet échantillon ont été signés par la FIOM, deux par l'UNI, un par l'IBB, un par l'UITA et un par l'ICEM et trois autres organisations syndicales internationales;
- La co-signature d'un CEE ou de syndicats nationaux: deux accords au sein de cet échantillon ont été co-signés par le CEE de l'entreprise et quatre par des syndicats nationaux. Dans ce dernier cas, deux possibilités se présentent: deux accords n'ont été co-signés que par les syndicats nationaux du pays du siège central de la société, alors que les deux autres ont impliqué les syndicats nationaux de toutes les filiales;
- Le pays: cet échantillon reprend deux accords pour chacun des trois grands pays d'origine de tels textes (Allemagne, France et Suède) et trois accords représentant les autres pays, dont un hors de l'UE.

**Tableau 9: Accords-cadres internationaux dans les études de cas**

<b>Entreprise</b>	<b>Année</b>	<b>Pays</b>	<b>Organisation syndicale internationale</b>	<b>Signé par un CEE</b>	<b>Signé par un syndicat national</b>
Telefonica	2001	Espagne	UNI	Non	Oui
Chiquita	2001	USA	UITA	Non	Non
IKEA	2001	Suède	IBB	Non	Non
Leoni	2002	Allemagne	FIOM	Oui	Non
Bosch	2004	Allemagne	FIOM	Oui	Non
EDF	2005	France	ICEM, PSI, IFME et WFIW	Non	Oui
Arcelor	2005	Luxembourg	FIOM	Non	Non
PSA Peugeot Citroën	2006	France	FIOM	Non	Oui
Securitas	2006	Suède	UNI	Non	Oui

*Sources: Données élaborées par les auteurs*



## 2 Contenu et champ d'application

Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux sont généralement considérés comme des instruments nouveaux dans le cadre des relations professionnelles internationales qui coexistent avec d'autres normes de droit du travail, d'autres systèmes de relations professionnelles et d'autres formes de représentation des travailleurs au niveau national, européen et international. Leur développement est par conséquent lié à la valeur ajoutée qu'ils représentent par rapport aux normes du droit du travail. Outre leur contribution à la culture d'entreprise et, dans le cas des accords-cadres internationaux, à la qualité du dialogue social, les deux instruments peuvent contribuer à la définition de normes minimales, à une réaffirmation des droits essentiels du travail ou à une application plus effective du droit du travail au sein des différentes filiales de l'entreprise ainsi que chez ses fournisseurs.

Pour contribuer à l'amélioration des relations professionnelles et des conditions de travail, les codes de conduite et les accords-cadres internationaux peuvent introduire de nouveaux droits pour les travailleurs, les représentants des travailleurs ou les syndicats, ou souligner la nécessité de rendre les droits existants plus effectifs. Pour les travailleurs des pays extérieurs à l'Union européenne, la reconnaissance de droits sociaux fondamentaux peut constituer une priorité. Indirectement, cela peut aussi être bénéfique aux travailleurs de l'Union européenne, dans la mesure où cela contribue à définir des normes minimales de travail et donc à lutter contre le dumping social. Mais même au sein de l'Union européenne, il existe un potentiel de progression, en particulier dans le développement de droits qui ne sont pas directement liés aux conditions de travail et qui correspondent à des aspects sociaux ou environnementaux davantage liés à la vie des travailleurs et de leur famille. Comme démontré dans la première partie de ce chapitre, l'analyse du contenu des accords-cadres internationaux et de cet échantillon de codes de conduite révèle que les deux instruments diffèrent quelquefois de manière significative sur les questions qui y sont soulevées et sur la qualité de leurs engagements.

Une autre contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à de nouvelles règles régissant les relations internationales du travail consiste à définir un large champ d'application couvrant les filiales de l'entreprise et ses fournisseurs à travers le monde. Un des problèmes majeurs, s'agissant des conditions de travail et des normes du droit du travail à l'ère de la globalisation réside en effet dans le fait que ces normes et conditions se limitent à réglementer les relations entre les entreprises et les personnes qui sont liées à ces entreprises par un contrat de travail, en excluant donc, dans la plupart des cas, toute responsabilité légale par rapport aux travailleurs des filiales et des entreprises sous-traitantes. L'analyse du contenu des codes de conduite et des accords-cadres internationaux dans la seconde partie de ce chapitre montre que de nombreux textes, au sein des deux catégories, traitent de la réglementation sociale des fournisseurs de l'entreprise.



## 2.1 Questions couvertes dans les ACI et codes de conduite

Une différence majeure entre les accords-cadres internationaux et les codes de conduite réside dans les questions couvertes et les normes internationales auxquelles ces textes se réfèrent. Une analyse comparative des contenus révèle qu'il existe des chevauchements manifestes entre les questions abordées dans les deux types de textes. Au-delà d'une série de questions communes soulevées dans les deux catégories de documents, chacune de ces catégories est caractérisée par un contenu spécifique qui la différencie de l'autre instrument.

### Droits sociaux fondamentaux

Presque tous les accords-cadres internationaux (94%) et les codes de conduite de cet échantillon (90%) contiennent des dispositions sur la prohibition de la discrimination et la promotion de la diversité (voir tableau 10). Cette question peut être considérée comme une priorité pour les auteurs de ces textes et elle est conforme aux objectifs et aux réglementations en vigueur dans l'Union européenne. Une comparaison avec les trois autres droits sociaux fondamentaux définis par l'Organisation internationale du Travail révèle cependant une différence manifeste entre les codes de conduite d'entreprise et les accords-cadres internationaux. Alors que le pourcentage d'accords-cadres internationaux mentionnant la liberté d'association (96%) ou l'interdiction du travail des enfants (91%) et du travail forcé (91%) se situe au même niveau que pour l'interdiction de la discrimination, ces questions ne sont mentionnées que dans un peu plus d'un code de conduite de cet échantillon sur deux (respectivement 54%, 62% et 52%).

**Tableau 10: Droits sociaux fondamentaux**

Thème	Accords-cadres internationaux (Total 52)	Codes de conduite (Total 50)
Anti-discrimination	48 (94 %)	45 (90 %)
Liberté d'association	49 (96 %)	27 (54 %)
Interdiction du travail des enfants	47 (91 %)	31 (62 %)
Interdiction du travail forcé	47 (91 %)	26 (52 %)

Source: Données élaborées par les auteurs

Dans le cas de la liberté d'association, la différence observée peut s'expliquer par le fait que les accords-cadres internationaux sont cosignés par les organisations syndicales internationales et perçus par bon nombre de ces organisations comme un instrument pour le développement non seulement du dialogue social mais aussi de la syndicalisation, et cela en particulier dans les pays où la liberté d'association n'est pas reconnue par la législation nationale sur le travail ou n'existe pas dans les faits. Lors des entretiens avec des représentants de plusieurs organisations syndicales internationales, ceux-ci ont affirmé que

de leur point de vue, une des manières – et non la moindre – d'évaluer le résultat concret de tels accords consiste à mesurer l'augmentation du nombre de syndiqués et le développement des structures syndicales dans l'entreprise concernée.

La différence quant à l'accent mis sur l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé est plus surprenante parce que les codes de conduite sont généralement considérés comme un «outil de marketing» qui permet à l'entreprise d'assurer au consommateur que ses produits sont fabriqués sans enfreindre ne serait-ce que les droits sociaux fondamentaux. Et de fait, les codes de conduite adoptés par les entreprises qui ont une marque reconnue, en particulier dans le secteur textile, font systématiquement référence à ces droits sociaux fondamentaux. Pour d'autres entreprises, la moindre priorité pourrait s'expliquer par le fait que le travail des enfants ou le travail forcé n'existent pas dans ces entreprises et dans leurs filiales, et n'ont pas constitué un véritable problème depuis des décennies: les défis se concentrent alors au niveau des fournisseurs. La diversité, en revanche, reste un problème pour de nombreuses entreprises, même dans les pays occidentaux, et elle est présente dans presque tous les codes de conduite.

Mais cette explication est insuffisante pour comprendre pourquoi des entreprises n'ayant pas de problèmes de travail des enfants ou de travail forcé incluent ces questions dans leurs accords-cadres internationaux. La seule explication à ce sujet semble être que les organisations syndicales internationales qui signent ces accords insistent pour qu'ils fassent référence aux quatre normes de travail essentielles de l'OIT, afin de les promouvoir et de rendre leur application effective même dans les pays qui ne les mettent pas en oeuvre de manière satisfaisante.

### **Conditions de travail et d'emploi**

Dans l'échantillon de cette étude, 85% des accords-cadres internationaux existants et 88% des codes de conduite traitent des questions de santé et de sécurité, soulignant ainsi l'importance que les entreprises et les représentants des travailleurs accordent à ces problématiques (voir tableau 11). Pour toutes les autres questions relatives aux conditions d'emploi et de travail, l'analyse du contenu des deux types d'instruments révèle des différences manifestes. Les pourcentages des accords-cadres internationaux qui font référence aux salaires (72%) et aux heures de travail (60%) sont bien plus élevés que les pourcentages des codes de conduite qui y font référence (respectivement 34% et 22%). La différence est encore plus significative en ce qui concerne les aspects sociaux de la restructuration: 57% des accords-cadres internationaux existants contiennent des dispositions sur ce thème, contre 2% des codes de conduite de cet échantillon.

La différence entre les deux types de textes est moins frappante dans le cas de la formation, une question abordée par 64% des accords-cadres internationaux et par 40% des codes de conduite. A l'inverse, l'interdiction de toute forme de harcèlement et en particulier du harcèlement sexuel est reprise dans 56% des codes de conduite de cet échantillon, mais seulement dans 23% des accords-cadres internationaux.

**Tableau 11 : Conditions de travail et d'emploi**

Thème	Accords-cadres internationaux (Total 52)	Codes de conduite (Total 50)
Santé et sécurité	43 (85 %)	44 (88 %)
Salaires	37 (72 %)	17 (34 %)
Heures de travail	31 (60 %)	11 (22 %)
Harcèlement	12 (23 %)	28 (56 %)
Formation et développement de carrière	33 (64 %)	20 (40 %)
Restructuration	30 (57 %)	1 (2 %)

Source : Données élaborées par les auteurs

Les différences entre les questions abordées dans les accords-cadres internationaux et les codes de conduite soulignent les profils respectifs des deux types de textes. Les accords-cadres internationaux sont le résultat du dialogue social. Par conséquent, même au niveau international, les partenaires sociaux échangent des informations sur des sujets habituellement repris dans les conventions collectives, comme les salaires et les horaires de travail ou, plus récemment, les aspects sociaux de la restructuration et la formation. Cela peut expliquer le pourcentage élevé des accords-cadres internationaux traitant de ces questions. Les codes de conduite, en revanche, sont adoptés unilatéralement par le management des entreprises et tendent à insister sur des droits qui correspondent à des situations plus avantageuses à la fois pour le management et pour les travailleurs, ou sur des droits dont la violation pourrait entraîner des sanctions pénales. Les développements récents de la législation et de la jurisprudence ont en effet accru les risques juridiques pour les entreprises qui ne protègent pas la santé et la sécurité de leurs travailleurs de manière satisfaisante, ou qui n'empêchent pas la discrimination ou le harcèlement. En adoptant un code de conduite, le management démontre qu'il a pris toutes les mesures possibles pour éviter tout danger pour ses travailleurs, ce qui permet de limiter les risques juridiques. C'est particulièrement vrai des entreprises ayant des activités aux Etats-Unis dans la mesure où les guides des peines (*Sentencing Guidelines*) prévoient des sanctions moins lourdes pour les entreprises qui ont adopté et mis en œuvre des codes de conduite<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> La *United States Sentencing Commission* est un organisme indépendant du gouvernement américain, créé pour assurer sécurité, équité et égalité dans les décisions des tribunaux fédéraux en matière de condamnations pénales. Cette commission a adopté des directives fédérales en matière de sanctions pénales, les *Federal Sentencing Guidelines*, à destination des tribunaux fédéraux. Ces directives prévoient des réductions significatives de peine au profit des entreprises qui peuvent prouver qu'elles avaient adopté des programmes étendus et crédibles visant à prévenir toute conduite criminelle, en ce compris les violations de la loi FCPA.

## RSE et autres thèmes éthiques

Tant les accords-cadres internationaux que les codes de conduite contiennent des dispositions sur d'autres thèmes que ceux qui sont liés aux droits sociaux fondamentaux ou aux conditions de travail et d'emploi. Ces questions peuvent être liées à des aspects beaucoup plus larges de la responsabilité sociale de l'entreprise ou de l'éthique des affaires (voir tableau 12). Les différences entre les deux types de textes sont évidentes : alors que les codes de conduite attachent autant d'importance aux questions directement liées aux normes du travail qu'aux autres thèmes, ces questions ne jouent qu'un rôle secondaire dans les accords-cadres internationaux, à l'exception de la protection de l'environnement qui est mentionnée dans un accord-cadre sur deux. Seuls quelques accords font référence à la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la communauté locale (13%) ou dans la lutte contre la corruption (19%). En revanche, ces deux thèmes sont abordés dans respectivement 52% et 74% des codes de conduite de cet échantillon, ce qui se situe à un niveau comparable ou même supérieur à celui de certains droits sociaux fondamentaux et pour la plupart des questions liées aux conditions de travail et d'emploi. En outre, les deux tiers des codes de conduite comportent des dispositions sur les conflits d'intérêts et les engagements vis-à-vis des clients, et 42% établissent des règles en matière de délit d'initié, alors que ces questions ne sont jamais mentionnées dans les accords-cadres internationaux.

**Tableau 12: Autres thèmes liés à la RSE et à l'éthique des affaires**

Thème	Accords-cadres internationaux (Total 52)	Codes de conduite (Total 50)
SIDA	9 (17 %)	-
Communauté locale	7 (13 %)	26 (52 %)
Environnement	25 (49 %)	41 (82 %)
Lutte contre la corruption	10 (19 %)	37 (74 %)
Engagements vis-à-vis des clients	-	33 (66 %)
Délit d'initié	-	21 (42 %)
Conflits d'intérêts	-	35 (70 %)

Source: Données élaborées par les auteurs

Ces différences reflètent le fait que le dialogue social, même au niveau international, est centré sur les questions directement liées aux droits des travailleurs. Comme les organisations syndicales internationales représentent les intérêts des travailleurs, il n'est pas étonnant que les accords qu'elles négocient avec le management de sociétés multinationales traitent essentiellement des droits sociaux fondamentaux et d'autres normes du travail. Mais cela n'exclut pas des questions sociétales plus larges. Un nombre limité mais croissant d'accords-cadres internationaux (17%) traite, par exemple, de la lutte contre le sida chez les travailleurs et les membres de leurs familles et la moitié des accords contiennent des

dispositions visant à la protection de l'environnement. Compte tenu de l'importance de ces défis, on ne peut que se réjouir de voir les partenaires sociaux les prendre en considération et reconnaître que les travailleurs, comme tous les citoyens, ont un intérêt direct à une action menée dans ces domaines.

La référence fréquente à l'éthique des affaires dans les codes de conduite semble étroitement liée au développement récent de règles plus strictes et de sanctions pénales plus lourdes dans ce domaine. Cet élément confirme que les codes de conduite sont utilisés pour limiter les risques légaux dans le chef des entreprises.

### **Les références aux normes internationales et à la législation nationale**

L'analyse des références aux normes internationales et à la législation nationale dans les accords-cadres internationaux et dans les codes de conduite de cet échantillon confirme la différence d'approche entre les deux types de textes. Le nombre de chapitres figurant dans les codes de conduite qui font référence aux normes internationales dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise et à l'éthique des affaires est presque le même que dans les accords-cadres internationaux : 25% des accords-cadres internationaux et 32% des codes de conduite de cet échantillon font référence à la déclaration des droits de l'homme des Nations unies. Le Pacte Mondial est évoqué dans 23% des accords-cadres internationaux et dans 22% des codes de conduite, alors que les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE le sont dans 19% des accords-cadres et dans 14% des codes de conduite (tableau 13).

En revanche, le pourcentage des textes faisant référence aux normes de l'OIT est bien plus élevé s'agissant des accords-cadres internationaux que des codes de conduite. Cela confirme que la promotion des normes de travail est l'objet principal de ces accords-cadres, mais ne constitue qu'un point parmi d'autres dans le cadre des codes de conduite. Alors que 69% des accords-cadres internationaux comportent une référence à l'OIT, ce n'est le cas que dans 24% des codes de conduite de cet échantillon. De plus, alors que plus d'un accord-cadre international sur deux (55%) cite explicitement les conventions essentielles de l'OIT, ce n'est le cas que d'un code de conduite sur huit (12%) de cet échantillon. La différence entre les deux types de textes est encore plus nette si l'on considère certaines conventions de l'OIT en particulier. L'interdiction du travail des enfants est un thème abordé dans de nombreux accords-cadres internationaux (91%) et codes de conduite (62%). Mais moins de 10% des codes de conduite de cet échantillon font référence aux conventions de l'OIT dans ce domaine, contre 74% des accords-cadres internationaux existants.

**Tableau 13: Références aux normes internationales**

<b>Norme internationale</b>	<b>Accords-cadres internationaux (Total 52)</b>	<b>Codes de conduite (Total 50)</b>
Référence générale à l'OIT	36 (69 %)	12 (24 %)
Conventions essentielles de l'OIT	29 (55 %)	6 (12 %)
Déclaration des droits de l'homme des Nations unies	13 (25 %)	16 (32 %)
Pacte Mondial	12 (23 %)	11 (22 %)
Principes directeurs OCDE	10 (19 %)	7 (14 %)

Source: Données élaborées par les auteurs

Le fait que dans une bien plus large mesure que les codes de conduite, les accords-cadres internationaux font référence aux normes de l'OIT confirme que leur but est de promouvoir les normes de travail essentielles. De plus, pour les organisations syndicales internationales signataires de ces textes, la référence aux normes de l'OIT renforce la légitimité des principes repris dans le texte et contribue à la réputation de cette institution dont le but est de promouvoir la réglementation des relations du travail au niveau international. La référence aux conventions de l'OIT représente une valeur ajoutée parce que ces conventions n'imposent d'obligations qu'aux pays qui les ont ratifiées. Si une entreprise fait référence à ces normes dans un accord-cadre international ou un code de conduite dont elle est signataire, elle s'engage à promouvoir ces normes et à les rendre effectives même dans les pays qui n'ont pas ratifié les textes en question.<sup>9</sup>

Une autre différence entre les accords-cadres internationaux et les codes de conduite réside dans les références aux législations nationales. 90% des codes de conduite de cet échantillon contiennent une référence explicite au respect des lois nationales, alors que de telles dispositions ne figurent que dans 49% des accords-cadres internationaux. Cette différence découle du fait que l'un des buts des auteurs des codes de conduite est de rappeler la législation nationale pour limiter le risque d'être sanctionné en cas de violation de cette législation s'agissant d'un travailleur.

<sup>9</sup> Aucun exemple n'a été trouvé, dans les études de cas, de violation d'une norme de l'OIT par le biais des filiales des entreprises. Toutes les violations signalées sont liées à des sous-traitants ou à des problèmes touchant les droits syndicaux et la représentation des intérêts au niveau de l'atelier.

## 2.2 Définir un large champ d'application

Pour évaluer l'impact d'un accord-cadre international ou d'un code de conduite, il est essentiel de définir son champ d'application : la plupart des accords-cadres internationaux et des codes de conduite ne renforcent pas les droits des travailleurs dans l'Union européenne qui ont un contrat d'emploi avec l'entreprise et qui sont déjà couverts par les normes de travail nationales et européennes. Mais ces textes peuvent représenter une valeur ajoutée pour les travailleurs des filiales et des entreprises sous-traitantes, si celles-ci sont incluses dans leur champ d'application.

L'analyse comparative des accords-cadres internationaux et de cet échantillon de codes de conduite révèle que les dispositions sur le champ d'application sont en général bien plus détaillées dans les accords-cadres internationaux que dans les codes de conduite (voir tableau 14).

**Tableau 14: Définition du champ d'application**

<b>Norme internationale</b>	<b>Accords-cadres internationaux (Total 52)</b>	<b>Codes de conduite (Total 50)</b>
Application à l'ensemble du groupe	49 (96 %)	21 (42 %)
Application aux fournisseurs	41 (80 %)	30 (60 %)

Source : Données élaborées par les auteurs

Alors que 96% des accords-cadres internationaux indiquent explicitement que les normes qu'ils contiennent s'appliquent à l'ensemble du groupe, ce n'est le cas que pour 42% seulement des codes de conduite.

### **Référence explicite à un champ d'application à l'ensemble du groupe**

ACI *BMW*: "Les objectifs et les principes de mise en œuvre figurant dans la présente déclaration commune s'appliquent au Groupe BMW dans le monde entier."

ACI *SKANSKA*: "Les règles figurant dans le présent document s'appliquent à toutes les unités et filiales du Groupe Skanska."

ACI *EADS*: "Les dispositions du présent accord-cadre définissent des normes EADS à appliquer partout où opère le Groupe, à moins que des conditions plus favorables ne soient pas déjà en vigueur."

Code *Shell*: "Les principes généraux d'activité (*General Business Principles*) de Shell régissent chacune des sociétés Shell par lesquelles le Groupe Shell mène ses activités."

## Application aux filiales

Certains accords-cadres internationaux suggèrent qu'un engagement de l'entreprise peut varier selon le degré de pouvoir qu'elle exerce au sein de ses différentes filiales. Une telle distinction semble légitime et présente l'avantage de ne pas créer d'attentes qui ne peuvent être satisfaites pour l'essentiel. En effet, si le siège central peut être tenu responsable du respect de l'accord-cadre international dans les filiales sur lesquelles ce siège exerce un contrôle direct, il ne peut que s'efforcer de convaincre le management dans des filiales non soumises à un contrôle direct.

Seuls 25% des accords-cadres internationaux existants et 16% des codes de conduite de cet échantillon définissent précisément les limites du groupe, même si la définition du groupe reste vague dans la plupart des législations nationales (Sugarman et Teubner, 1990). Au mieux, le groupe est une notion fonctionnelle dont la définition varie selon le champ concerné. En l'absence d'une définition dans le texte, on peut considérer que la définition du groupe est celle qui est définie par la législation nationale du pays où l'entreprise a son siège central. Il est toutefois impossible d'exclure la possibilité qu'un tribunal dans un autre pays puisse appliquer une autre définition. Pour éviter tout conflit dans ce domaine, le texte devrait donner une définition du groupe. Quelques accords-cadres internationaux récents font référence aux filiales dans lesquelles l'entreprise détient la majorité du capital ou des droits de vote, ou dans lesquelles elle exerce une influence dominante.

### Champ d'application lié au niveau de contrôle

ACI ARCELOR: "Les filiales du Groupe sur lesquelles ARCELOR exerce une influence dominante assurent l'application des dispositions du présent accord, tout en tenant compte des réalités locales (règles, pratiques). Dans les filiales où le Groupe ARCELOR est présent de façon significative, mais sans y exercer une influence dominante, les parties signataires s'engagent à mettre en œuvre conjointement tous les moyens à leur disposition afin de promouvoir les principes énoncés dans le présent accord."

Code EADS: "Ce Code Éthique s'applique à l'ensemble du Groupe. Il concerne toutes les sociétés contrôlées par EADS et, le cas échéant sous réserve des dispositions des pactes d'actionnaires, les sociétés sur lesquelles EADS exerce un contrôle conjoint."



### Définitions de «groupe»

*ACI PSA*: “Cet accord cadre mondial, s’applique directement à l’ensemble de la division automobile consolidée (recherche et développement, fabrication, commerce et fonctions support), ainsi qu’aux divisions de financement et de transport et logistique, pour les filiales présentes et à venir, sur lesquelles le groupe exerce une influence dominante, que ce soit par une participation financière majoritaire ou, lorsque celle-ci est limitée à 50 %, par sa responsabilité dans la gestion sociale de cette filiale.”

*ACI ARCELOR*: “Le présent accord s’applique 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.”

Parmi les codes de conduite de cet échantillon, deux textes adoptés par des entreprises italiennes font explicitement référence à la définition du groupe dans le droit italien.

### Définition du groupe selon le droit italien

*Code ENI*: “Dans le présent Code, “Eni” ou “Groupe” désignent Eni S.p.A. et ses filiales, telles que définies à l’article 2359 du Code civil italien, ainsi que les autres filiales telles que définies à l’article 26 du décret législatif n°127 du 9 avril 1991.”

*Code FIAT*: “Dans le présent Code, “Groupe” désigne Fiat S.p.A. et ses sociétés filiales telles que définies à l’article 2359 du Code civil italien, ainsi que les autres filiales telles que définies à l’article 26 du décret législatif n°127 du 9 avril 1991.”

De même, rares sont les textes qui traitent des changements dans la structure de l’entreprise. Il ne fait pratiquement aucun doute que le texte s’appliquera aux sociétés qui rejoignent le groupe après la signature de l’accord-cadre international ou l’adoption du code de conduite même si cela se produit après une période transitoire déterminée. Alors qu’aucun code de conduite de cet échantillon n’aborde cette question, deux accords-cadres internationaux en font expressément mention (voir ci-dessous). Mais le troisième accord-cadre international traitant de ce problème considère que l’application de l’accord aux nouvelles filiales n’est pas automatique mais soumis à la discrétion des parties concernées de la filiale en question.

### Application aux futures filiales

*ACI PSA*: “Cet accord cadre mondial, s’applique directement à l’ensemble de la division automobile consolidée, ainsi qu’aux divisions de financement et de transport et logistique”

*ACI ARCELOR*: “Lorsqu’une société entre dans (le) périmètre (du Groupe), les parties signataires s’engagent à prendre les mesures nécessaires pour intégrer cette société dans l’application effective de l’accord.”

*ACI EDF*: “lorsqu’une nouvelle société entre dans ce périmètre, possibilité est offerte aux parties prenantes concernées localement de rejoindre l’accord si elles le désirent.”

Cette dernière approche confère le pouvoir de décision aux acteurs locaux concernés, en évitant ainsi les critiques à l'encontre d'une stratégie imposée par le siège central situé dans un pays occidental. Une telle disposition s'inscrit sur la même ligne que la décision du groupe EDF de négocier son accord-cadre international avec les syndicats nationaux de toutes les filiales et d'obtenir leur approbation du texte. Le choix d'une future filiale de ne pas adhérer à l'accord-cadre international créerait toutefois de sérieux problèmes pour la cohérence de la responsabilité sociale du groupe et sa perception par les acteurs concernés.

Le cas des filiales vendues par le groupe est plus compliqué. D'une part, il semble difficile d'assurer que le texte continuera de s'appliquer une fois que la filiale aura quitté le groupe et que l'entreprise a perdu son pouvoir économique sur cette filiale. D'autre part, la responsabilité sociale de l'entreprise implique que le management ne doit pas considérer seulement à court terme l'impact social de toutes ses décisions, ce qui suggère donc une certaine responsabilité pour les anciennes filiales. On peut imaginer que le nouveau propriétaire soit tenu de garantir le respect de certaines normes sociales, au moins pendant une période de transition.

Aucun des codes de conduite de cet échantillon et seulement deux accords-cadres internationaux mentionnent cette question. Les deux accords-cadres précisent que leurs dispositions cessent de s'appliquer si la filiale est vendue.

#### **Cas de filiales quittant le groupe**

ACI EDF: "Lorsqu'une modification de l'actionnariat ou du pacte d'actionnaire du Groupe EDF a pour effet de faire sortir une société du périmètre ainsi défini, l'accord cesse d'y être applicable."

ACI ARCELOR: "Lorsqu'une société quitte le périmètre du Groupe ci-dessus défini, le présent accord cesse de lui être applicable. A l'inverse, lorsqu'une société entre dans ce périmètre, les parties signataires s'engagent à prendre les mesures nécessaires pour intégrer cette société dans l'application effective de l'accord."

Mais ces dispositions n'empêchent pas d'inclure des clauses sociales dans le contrat conclu avec le nouveau propriétaire, comme cela a été le cas pour des filiales vendues par EDF en Amérique du Sud après la signature de l'accord-cadre international.

#### **Application aux fournisseurs**

Près de 80% des accords-cadres internationaux existants et 66% des codes de conduite de cet échantillon contiennent des dispositions prévoyant l'application de l'accord aux fournisseurs et aux sous-traitants de la société. Cette proportion élevée pour les deux types de textes montre que leurs auteurs ont identifié la nécessité d'une réglementation sociale plus effective pour les travailleurs de leur chaîne logistique internationale, et la valeur ajoutée potentielle que les accords-cadres internationaux et les codes de conduite peuvent apporter dans ce domaine. Mais le contenu des clauses relatives à l'application aux fournisseurs et aux sous-traitants varie considérablement entre les différents textes.

Dans de nombreux accords-cadres internationaux et codes de conduite, l'entreprise s'engage seulement à informer et encourager les fournisseurs et sous-traitants à respecter le texte ou certaines parties du texte. Le respect intégral ou partiel de ces textes est présenté comme un avantage, sans constituer une condition pour des relations à long terme avec l'entreprise, et sans indiquer les conséquences d'une absence d'adhésion à ces principes.

#### **Informer et encourager les fournisseurs**

*ACI RENAULT*: "Renault informe ses propres fournisseurs du contenu de la présente déclaration et du Pacte Mondial et les invite à considérer l'opportunité de le rallier. Il les encourage à introduire et mettre en oeuvre des principes équivalents dans leurs propres entreprises. L'adoption effective de ces principes constitue un fondement favorable à des relations partenariales durables."

Code *ISS*: "ISS informe ses fournisseurs et ses clients par des voies appropriées à propos du Code de conduite d'ISS et leur demande de tenir compte de ces principes dans toutes les circonstances où cela s'impose".

Certains accords-cadres internationaux et codes de conduite vont au-delà de ces engagements vagues et affirment que l'adhésion à l'ACI constitue un critère important pour être choisi et conservé comme fournisseur ou sous-traitant.

#### **Sélectionner des fournisseurs qui respectent les engagements**

*ACI ROYAL BAM*: "Royal BAM Group NV considère que le respect des droits des travailleurs représente un élément essentiel du développement durable et par conséquent ne recourra pas aux services des partenaires en affaires, sous-traitants et fournisseurs qui ne respectent pas les critères énumérés ci-dessus."

Code *ANGLOGOLD*: "Nous entendons promouvoir l'application de nos principes auprès de ceux avec qui nous faisons des affaires. Leur disposition à accepter ces principes constituera un facteur important dans cette décision de nouer et de maintenir de telles relations."

Code *FIAT*: "Le Groupe déploie tous ses efforts pour garantir que ces engagements sont partagés par tous les consultants et fournisseurs et par tous ceux qui à un moment ou à un autre sont en relation avec le Groupe. Le Groupe n'engagera ou ne poursuivra pas de relations avec toute partie qui refuse expressément de se conformer aux principes du Code."

Un certain nombre d'accords-cadres internationaux et de codes de conduite, en particulier dans le secteur textile, mentionnent de manière détaillée les sanctions (y compris la dénonciation du contrat) frappant les fournisseurs et les sous-traitants qui ne respectent pas les principes de l'accord. En principe, ces sanctions s'appliquent seulement dans le cas de violations des clauses considérées comme les plus importantes, par exemple les dispositions sur la santé et la sécurité ou sur les droits de l'homme, ce qui reflète l'équilibre que les entreprises doivent trouver entre la définition de principes globaux et l'autonomie de fournisseurs et de sous-traitants légalement autonomes.

**Sanctionner les fournisseurs qui ne respectent pas les engagements**

ACI: *PSA* “Tout manquement relatif au respect des droits humains devra entraîner des plans d’action correctifs après avertissement de la part de PSA PEUGEOT CITROËN. Le non respect de ces droits entraînera des sanctions pouvant aller, à terme, jusqu’au retrait du panel.”

ACI *Bosch*: “Bosch ne travaillera pas avec des fournisseurs qui se sont avérés incapables de respecter les normes du travail essentielles de l’OIT.”

Code *H&M*: “S’il s’avère qu’un fournisseur ne se conforme pas à notre Code de Conduite, nous cesserons alors toute relation commerciale avec ce dernier, si des mesures correctives ne sont pas prises dans les délais prévus. En cas de violations répétées, nous cesserons immédiatement toute collaboration avec le fournisseur en cause et annulerons les commandes en cours.”

Code *LEVI STRAUSS & CO.*: “Si LS&CO. constate qu’un fournisseur ne se conforme pas à nos TOE, nous exigerons qu’il mette en œuvre un plan d’action visant à corriger la situation dans les délais convenus. Si le fournisseur manque aux engagements de ce plan d’action, Levi Strauss & Co. mettra fin à la relation d’affaires ”.

Le fait que la résiliation du contrat avec le fournisseur ou le sous-traitant est mentionnée comme une sanction possible en cas de non-adhésion augmente la crédibilité des principes en question. La légitimité de ces sanctions et le succès de leur mise en œuvre supposent toutefois que les fournisseurs et les sous-traitants soient informés et formés quant au contenu du texte et aux avantages d’un management plus responsable sur le plan social. L’entreprise qui leur impose le respect de l’accord-cadre international ou du code de conduite doit les soutenir dans ce processus d’apprentissage, en particulier lorsqu’il s’agit de petits fournisseurs ou de petits sous-traitants. Cet aspect est mentionné dans certains accords-cadres internationaux et codes de conduite.

**Former et soutenir les fournisseurs pour qu’ils respectent leurs engagements**

ACI *PSA*: “Un processus spécifique sera également mis en place envers les petites entreprises de fournisseurs et sous-traitants, pour leur permettre d’appliquer progressivement les standards de l’OIT cités précédemment.”

ACI *H&M*: “Nous croyons en une véritable collaboration et nous ferons tout notre possible pour aider nos fournisseurs à arriver à des solutions appropriées à chaque cas particulier. Nous souhaitons prendre en considération les différences culturelles et autres facteurs susceptibles de différer d’un pays à l’autre mais nous n’accepterons aucun compromis en ce qui concerne nos exigences de base sur la sécurité et le respect des Droits de l’Homme.”

Quel que soit le contenu des dispositions sur les fournisseurs et les sous-traitants de l’entreprise, il est essentiel qu’elles ne se limitent pas aux partenaires directs de cette entreprise, mais qu’elles incluent également les fournisseurs des fournisseurs, comme le stipulent certains accords-cadres internationaux.

**Tenir compte des fournisseurs des fournisseurs**

ACI EDF: “Le sous-traitant doit reprendre envers tout sous-traitant éventuellement contracté par lui, pour la mission considérée, les exigences que lui a fixées le Groupe EDF.”

ACI PSA: “PSA PEUGEOT CITROËN demande à ses fournisseurs un engagement similaire à l’égard de leurs propres fournisseurs et sous-traitants.”

Les accords-cadres internationaux peuvent être considérés comme un vecteur de la promotion du respect des droits sociaux fondamentaux au sein des entreprises multinationales et de leurs partenaires économiques, alors que ce n’est que partiellement le cas pour les codes de conduite. Par conséquent, les accords-cadres internationaux tendent à correspondre à une forme émergente de dialogue social au niveau international, alors que les codes de conduite sont utilisés principalement comme des lignes directrices en matière de comportement et des instruments de la gestion des risques juridiques pour les entreprises. Cette analyse du contenu des accords-cadres internationaux et de l’échantillon des codes de conduite montre que les accords-cadres internationaux visent à régir les relations de travail dans les entreprises multinationales même s’ils peuvent parfois inclure des questions plus larges, alors que les codes de conduite visent à réaffirmer des normes relatives au concept plus large de responsabilité sociale de l’entreprise et à l’éthique des affaires : ils incluent donc des références aux normes du travail. Dans le cas des accords-cadres internationaux, les normes du travail représentent leur sujet essentiel, alors qu’il ne s’agit que d’une question parmi d’autres dans les codes de conduite.

L’analyse des questions abordées dans les accords-cadres internationaux et les codes de conduite et des normes internationales auxquelles ces textes se réfèrent confirme ces profils assez différents : tandis que les accords-cadres internationaux sont centrés sur les questions liées aux droits du travail et aux relations professionnelles et font référence à l’OIT, les codes de conduite ont une portée bien plus large et recouvrent aussi d’autres questions liées à la RSE et à l’éthique des affaires.

S’agissant des dispositions sur le champ d’application, cette analyse montre qu’elles sont en général bien plus détaillées dans les accords-cadres internationaux que dans les codes de conduite. C’est le cas tant des règles et des références explicites aux filiales que s’agissant des fournisseurs et des partenaires commerciaux. Mais la proportion étonnamment élevée à la fois d’accords-cadres internationaux et de codes de conduite qui évoquent le respect des règles par les fournisseurs reflète un besoin croissant d’une régulation sociale plus effective dans les chaînes logistiques mondiales, et la valeur ajoutée que les accords-cadres internationaux et les codes de conduite peuvent apporter dans ce domaine.

### 3 Facteurs contextuels, motivations et intérêts

Une première différence frappante entre les accords-cadres internationaux et les codes de conduite est celle de leur nombre respectif : les codes de conduite sont un phénomène largement répandu à l'heure actuelle, non seulement dans les multinationales mais aussi dans les autres entreprises. Une recherche effectuée par l'OCDE en 1998 relevait 258 codes de conduite d'entreprise et soulignait l'augmentation rapide de leur nombre (OECD, 1998; voir aussi Urminsky, 2000). Une étude récente menée au Royaume-Uni indique que les trois quarts des multinationales britanniques ont adopté un code de conduite (Edwards et al. (2006)).<sup>10</sup> Les accords-cadres internationaux, en revanche, demeurent un phénomène très limité : en mai 2007, seuls 53 accords-cadres internationaux avaient été signés. La plupart ont été signés très récemment, et l'on ne peut pas s'attendre à une augmentation exponentielle du nombre de ces accords. Depuis 2000, de quatre à neuf nouveaux accords ont été conclus chaque année, et d'après plusieurs organisations syndicales internationales, ce rythme ne devrait pas s'accélérer dans l'avenir.

Trois raisons au moins permettent d'expliquer pourquoi les accords-cadres internationaux ne deviendront pas dans un proche avenir un phénomène aussi répandu que le sont les codes de conduite.

- Le nombre des entreprises qui veulent négocier avec les représentants des travailleurs au sujet de leur responsabilité sociale plutôt que d'adopter unilatéralement des codes de conduite en la matière est limité, non seulement dans l'Union européenne mais davantage encore dans le reste du monde.
- Le manque de personnel et de moyens financiers des organisations syndicales internationales pour suivre et faire respecter les accords-cadres internationaux ne leur permet pas de traiter sérieusement un grand nombre d'accords et peut donc les dissuader d'aller trop vite en incitant d'autres entreprises à signer ce type d'accords.
- Les partenaires sociaux semblent considérer qu'une analyse détaillée des résultats des accords-cadres internationaux existants pour les travailleurs et les entreprises est nécessaire avant la signature de nouveaux accords.

Pour une analyse plus approfondie des différentes raisons qui expliquent pourquoi le management adopte un code de conduite ou négocie un accord-cadre international avec les représentants des travailleurs, il faut distinguer les facteurs d'influence objectifs des constellations d'intérêts plus subjectives (voir graphique 1). Les éléments que l'on peut découvrir dans ce domaine sont principalement basés sur les études de cas et les interviews au niveau de l'entreprise. Ils sont cependant complétés par une approche plus générale

---

<sup>10</sup> Edwards et al. (2006) ont analysé un échantillon de 635 multinationales britanniques, dont 455 (71%) sont couvertes par un code sur la RSE.

fondée sur une analyse de la littérature existante et des positions des organisations syndicales et des associations patronales internationales, des interviews auprès de ces parties, et une analyse des caractéristiques des entreprises qui ont signé des codes de conduite ou négocié des accords-cadres internationaux, ainsi que par une analyse textuelle des préambules de 52 accords-cadres internationaux et de 50 codes de conduite.

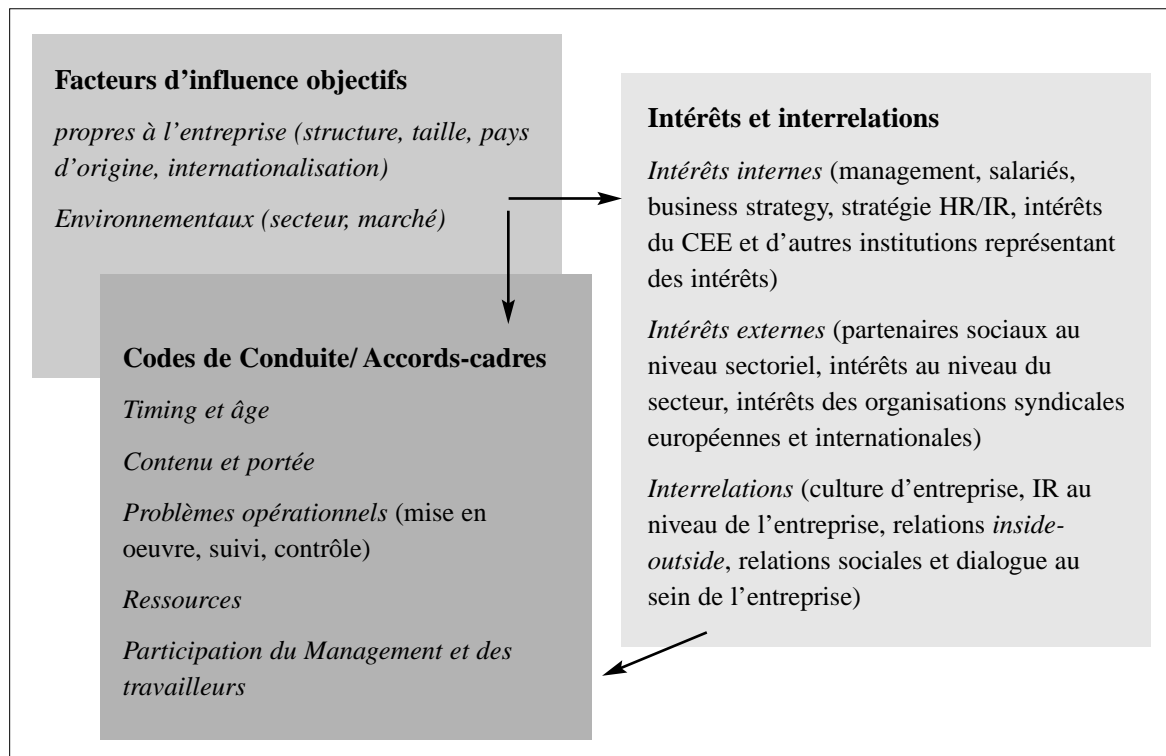
### 3.1. Facteurs objectifs d'influence

Il est possible d'identifier plusieurs facteurs qui favorisent l'introduction de codes de conduite et d'accords-cadres internationaux. On citera comme exemples de facteurs pertinents la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son degré d'internationalisation et le pays d'origine de l'entreprise.

#### Le degré d'internationalisation de l'entreprise

L'internationalisation rapide des entreprises constitue un facteur contextuel commun conduisant à l'adoption de codes de conduite et d'accords-cadres internationaux, qui sont l'un et l'autre des instruments qui concernent principalement de grandes entreprises multinationales ayant des sites de production dans de nombreuses parties du monde et/ou des structures mondiales d'approvisionnement et de commercialisation.

Figure 1: Facteurs influençant le fonctionnement des ACI et des Codes



Source: Données élaborées par les auteurs

Dans le cas des entreprises étudiées, le processus d'internationalisation est devenu une caractéristique dominante dans les années 1980 et 1990, avec parfois une multiplication par deux ou par trois du nombre des travailleurs et du nombre des pays où ces entreprises sont actives. Par conséquent, des deux côtés – management et représentants des intérêts des travailleurs – le besoin d'une coordination des activités internationales et de davantage de communication s'est rapidement développé.

#### **L'internationalisation croissante des entreprises**

Aujourd'hui, *Leoni AG* emploie 35.000 personnes à travers le monde, dont seulement quelque 10% – soit près de 4.000 personnes – travaillent en Allemagne. Suite à plusieurs vagues d'internationalisation, l'emploi à l'étranger a augmenté régulièrement, même si le nombre des travailleurs occupés sur les sites allemands – au siège central de Nuremberg et aux sites de production de Bad Kötzing, Roth, Kitzingen et Neuburg – a également augmenté, en passant de 2.000 en 1997 à près de 4.000 en 2006. A l'échelle mondiale, LEONI compte quelque 70 sites de production dans plus de deux douzaines de pays en Europe (y compris les nouveaux Etats membres de l'UE et les pays candidats comme la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie, la Roumanie et la Turquie), en Amérique (USA, Canada, Brésil, Mexique), en Asie (Chine, Inde, Malaisie, à Singapour, en Thaïlande) et en Afrique (Tunisie, Afrique du Sud, Egypte).

Le *Groupe PSA Peugeot Citroën* et sa recherche de fournisseurs opèrent de plus en plus au niveau international. Le groupe vend des voitures dans plus de 140 pays. Il possède des sites de production dans 10 pays, soit seul, soit par le biais de *joint ventures*. Il dispose de centres de recherche et de développement en Europe, dans la région du Mercosur et en Chine.

*Securitas* emploie actuellement plus de 200.000 personnes à travers le monde, essentiellement aux Etats-Unis et en Europe (Norvège, Danemark, Portugal, Hongrie, France, Suisse, Autriche, Allemagne, Espagne, Finlande, Grande-Bretagne, Pologne, Estonie, Belgique) et couvre 75% du marché mondial de la sécurité. L'entreprise est également établie au Canada, au Mexique et en Argentine. Securitas mène au total des activités dans plus de 20 pays.

#### **La nationalité de l'entreprise**

La législation américaine incite tout particulièrement les entreprises à adopter des codes de conduite. Les guides des peines (ou *Sentencing Guidelines*) proposent d'appliquer aux entreprises des sanctions pénales flexibles en fonction de leur volonté d'éviter de violer les principes légaux. Elles précisent explicitement que si une entreprise a adopté un code de conduite et mis en place un système de contrôle sérieux, les sanctions encourues par cette entreprise si ses travailleurs ne respectent pas certaines règles légales seront moins sévères.



De plus, la loi Sarbanes Oxley,<sup>11</sup> adoptée après le scandale Enron, impose l'adoption de codes de conduite et de procédures permettant aux employés de révéler les violations du code commises par des sociétés cotées à la bourse américaine. Par conséquent, les entreprises ayant des filiales aux Etats-Unis adoptent presque systématiquement des codes définissant un comportement éthique pour leurs employés et suspendant au moins certains droits sociaux fondamentaux. L'importance du mouvement en faveur de l'éthique des affaires et de la RSE a eu des conséquences analogues dans toutes les autres parties du monde. Si les codes de conduite sont apparus aux Etats-Unis, ils constituent donc aujourd'hui un phénomène mondial.

A l'inverse, les accords-cadres internationaux demeurent largement un phénomène européen. Les sociétés dont le siège social se trouve dans l'UE représentent 46 accords-cadres internationaux sur les 52 accords existants. Plus précisément, les entreprises de quatre pays européens (Allemagne, France, Suède et Pays-Bas) ont adopté les deux tiers de tous les accords-cadres internationaux, les entreprises allemandes et françaises ayant signé 44% de tous les accords. Ces pays possèdent des traditions fortes de dialogue social et une législation qui définit différentes formes de participation des travailleurs dans l'entreprise. Ces contextes nationaux favorisent clairement le développement du dialogue social au niveau international et l'expérimentation de nouveaux outils, comme les accords-cadres internationaux.

#### **La pression des ONG et des associations de consommateurs**

Le code de conduite d'IKEA, appelé I-WAY, trouve son origine à la fois dans la prise en considération de préoccupations environnementales et sociales et de problèmes de relations du travail. Les premiers problèmes posés par les exigences environnementales ont touché IKEA au milieu des années 1980, lorsque le Danemark a adopté une loi régulant les émissions maximales de formaldéhyde. Comme IKEA était à cette époque une des plus importantes sociétés opérant au Danemark dans le secteur de l'ameublement, l'entreprise a fait l'objet d'une campagne agressive dans l'opinion publique et ses ventes ont chuté temporairement de 20% sur le marché danois (Zurcher, J. (1999)). Le même scénario s'est reproduit en Allemagne en 1992, sur un autre marché très important pour IKEA. La laque utilisée sur les fameuses bibliothèques Billy contenait des formaldéhydes, et l'entreprise a dû cesser les ventes des bibliothèques Billy à travers le monde. Suite à ces événements, le management d'IKEA a repensé la totalité du processus d'achat et d'approvisionnement étape par étape, afin de garantir de meilleures performances environnementales. Depuis lors, le développement durable et les valeurs sociales ont bénéficié de bien plus d'attention dans le système économique d'IKEA.

---

<sup>11</sup> [www.sarbanes-oxley.com](http://www.sarbanes-oxley.com)

## Secteur d'activité de l'entreprise

En dépit du fait que les codes de conduite constituent un phénomène largement répandu, la probabilité que l'entreprise possède un code de conduite traitant des normes de travail ou des relations professionnelles semble plus élevée dans les entreprises ayant une marque connue, en particulier dans les secteurs des produits de consommation et des produits textiles. L'impact potentiel sur l'image de l'entreprise d'une violation de droits sociaux fondamentaux par les filiales de cette entreprise ou même par ses fournisseurs peut en effet encourager une stratégie proactive en matière de RSE et donc l'adoption d'un code de conduite. Dans plusieurs cas de cet échantillon, la vulnérabilité de l'entreprise par rapport aux activités d'ONG sur les marchés des consommateurs a joué un rôle décisif comme facteur contextuel dans l'introduction de codes de conduite et de contrôles des fournisseurs.

Mais comme de nombreuses entreprises de ces secteurs attendent de leurs fournisseurs qu'ils adoptent des politiques socialement responsables, les codes de conduite et les accords-cadres internationaux ne concernent pas seulement les sociétés dotées d'une marque connue : ils sont également adoptés par des entreprises ignorées du grand public.

### La pression sur les fournisseurs

*Leoni* a été une des premières entreprises allemandes du secteur métallurgique à publier une 'Déclaration sur les droits sociaux et les relations professionnelles' en 2003. Ce faisant, elle imitait les deux constructeurs automobiles allemands Volkswagen et Daimler-Chrysler, qui avaient adopté de telles déclarations en 2002.

Le secteur de l'entreprise semble aussi constituer un facteur important influençant l'adoption d'un accord-cadre international : 48 des 52 accords-cadres existants se concentrent dans quatre secteurs économiques à peine :

- Industrie métallurgique;
- Industrie chimique et énergie;
- Construction et industrie du bois;
- Services.

Ce phénomène n'est pas seulement dû aux caractéristiques économiques du secteur mais aussi au niveau d'influence des syndicats et aux activités de l'organisation syndicale internationale concernée. Les entreprises des secteurs où les organisations syndicales internationales sont le principal moteur des accords-cadres internationaux (FIOM, ICEM, IBB et UNI) sont plus enclines à négocier de tels outils. En outre, la signature d'un accord-cadre international avec une entreprise peut constituer un incitant pour ses concurrents à signer un accord similaire.

### **3.2. L'impact de la culture d'entreprise et de la qualité du dialogue social**

Les interviews avec les différentes parties impliquées dans les études de cas, ainsi qu'avec des représentants des organisations syndicales internationales et des associations d'employeurs permettent de compléter l'analyse des facteurs objectifs d'influence par des indicateurs plus qualitatifs de l'importance des facteurs contextuels liés à la culture d'entreprise, à la tradition, à la qualité du dialogue social et à la stratégie en matière de RSE.

Pour la plupart des entreprises de cet échantillon, la culture d'entreprise et l'existence dans les pays d'origine de bonnes relations entre le management et les représentants des travailleurs constituent un facteur contextuel important. Ces données sont apparues clairement dans l'analyse d'entreprises telles que EDF, Peugeot, Bosch, Leoni et BASF. Dans tous les cas, l'existence de syndicats relativement puissants et d'employeurs qui faisaient référence à une tradition de RSE et une réputation de bon employeur ont été observés.

#### **La qualité du dialogue social**

*Robert Bosch GmbH* a, depuis sa fondation, développé une tradition consistant à conjuguer le succès économique et un fort engagement et une grande responsabilité vis-à-vis de ses employés. Il existe en son sein des comités d'entreprise puissants et les relations avec les syndicats ont traditionnellement été bonnes. Bosch a la réputation d'être un bon employeur et paie des salaires attractifs, y compris des dispositifs de participation aux bénéfices et d'autres incitants.

Au sein du *Groupe EDF*, le dialogue social est extrêmement développé. L'accord-cadre international est considéré comme partie intégrante de la stratégie de développement durable du groupe et il est également lié à la culture du 'service public'

La culture d'entreprise d'*IKEA* est fortement influencée par l'égalitarisme et l'ambition générale d'améliorer la vie quotidienne pour le plus de monde possible. Le fait d'être une entreprise suédoise explique aussi dans une large mesure une culture d'entreprise interne fondée sur la coopération et le dialogue. Un dialogue ouvert avec les syndicats et les représentants des travailleurs au niveau local fait partie de cette culture.

Cette conclusion est confirmée par le fait que dans de nombreux cas, la négociation de l'accord-cadre international est liée à une extension des structures existantes du dialogue social et à l'adaptation de la représentation des travailleurs face aux nouvelles exigences de la structure de plus en plus internationale de l'entreprise. Cette extension peut être en cours avant la négociation de l'accord-cadre international et constituer un facteur d'influence favorable à la négociation, ou elle peut être une conséquence plus ou moins directe de l'adoption de l'accord. L'existence de telles formes internationales de représentation des travailleurs peut aussi favoriser la participation de ces représentants dans la rédaction et surtout dans la mise en œuvre et le suivi de l'application des codes de conduite.

### **Existence de réseaux de travailleurs et structures internationales pour le dialogue social**

Les travailleurs de *BASF* ont mis en place des réseaux de travailleurs et de pratiques syndicales à l'échelle internationale. Deux fois par an, des "réunions de réseau" sont organisées en Amérique du Sud (à partir de 1999, avec des participants venus du Brésil, d'Argentine et du Chili) et dans la région Asie-Pacifique (première réunion en 2000 avec la Chine l'Inde, l'Indonésie, le Japon, la Corée du Sud, la Malaisie, le Pakistan et Singapour), avec la participation de représentants issus des représentations syndicales nationales et locales et des représentants du management au niveau global et régional.

Chez *Bosch*, dans le cadre de l'internationalisation croissante de l'entreprise, la représentation des intérêts et la coopération transnationale ont évolué au cours de la dernière décennie. C'est en 1998, que le CEE de Bosch, ou 'Comité Europe', avait été constitué. Aujourd'hui, il comprend 31 représentants des travailleurs venus de 18 pays européens. En 2006, la première réunion mondiale des travailleurs de Bosch a eu lieu en Allemagne avec des représentants des travailleurs venus de 28 pays à travers le monde.

Le *Groupe EDF* a l'expérience du dialogue social au niveau européen et international depuis 2000. En novembre 2001, le Groupe a créé un Comité européen d'entreprise. Sur l'exemple du CEE, un Comité de consultation a été créé pour la filiale Asie-Pacifique du Groupe. Les membres de ce Comité sont élus au suffrage universel des travailleurs des filiales en Chine, au Vietnam et en Thaïlande. Selon les partenaires sociaux, l'expérience du dialogue social international a joué un rôle majeur dans la conception et la négociation de l'accord-cadre international du Groupe.

Le *Groupe PSA Peugeot Citroën* s'est engagé à favoriser une discussion significative avec les représentants des travailleurs. Au cours de ces quelques dernières années, cette politique a conduit à de nombreux accords des sujets divers et dans tous les pays, impliquant des travailleurs et leurs représentants dans les principales zones de la vie de l'entreprise. Le management du groupe envisage actuellement de transformer le CEE en comité mondial d'entreprise sur la base de son expérience dans la mise en œuvre de l'ACI.

Mais de tels exemples ne doivent pas être considérés comme illustrant des tendances et des orientations générales. Dans d'autres cas, le management central est nettement plus réticent à soutenir la mise en réseau internationale des syndicats et/ou à lancer des structures mondiales de dialogue social, comme le montre par exemple la cas d'Unilever.

### **Unilever**

Les réunions syndicales internationales, telles que la réunion mondiale des syndicats d'Unilever organisée par l'organisation syndicale internationale UITA en novembre 2005 avec des représentants venus d'Europe, du Pakistan, d'Inde, du Brésil et d'Afrique du Sud, ne sont pas soutenues par le management d'Unilever. Le management central d'Unilever favorise au contraire en priorité la communication avec les structures basées sur l'entreprise, comme les comités d'entreprise. En général, les syndicats sont principalement impliqués dans la gestion de sites locaux ou dans la gestion au niveau national lorsque la négociation collective nationale est censée s'appliquer. Il faut

toutefois ajouter que dans le contexte de l'européanisation croissante des pratiques de direction d'Unilever, le rôle du CEE d'Unilever s'est renforcé au cours de ces dernières années (voir par exemple la déclaration commune sur la restructuration sociale responsable).

Une autre conclusion que l'on peut tirer est que le développement des accords-cadres internationaux et des codes de conduite fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. Mais cela n'implique pas nécessairement que le texte se trouve adopté, négocié ou mis en œuvre par le département de l'entreprise chargé de la RSE. Les accords-cadres internationaux, en particulier, impliquent le département des ressources humaines de l'entreprise.

#### **Lien avec la stratégie de l'entreprise en matière de RSE**

*BASF* a mis en oeuvre plusieurs initiatives témoignant d'une approche globale en termes de comportement responsable et d'intégrité. *BASF* est membre fondateur du Pacte Mondial, une initiative globale réunissant des entreprises, des organisations non gouvernementales (ONG) et les Nations unies, qui s'engage à soutenir et promouvoir les droits de l'homme et les normes en matière de travail et d'environnement. Le management soutient la mise en réseau au niveau mondial des travailleurs et des syndicats.

L'accord de *Securitas* apparaît comme intégré dans le code de conduite de *Securitas* en matière de RSE, les deux documents ayant été – même si c'est à des degrés divers – élaborés à la fois par le management et les syndicats. En outre, l'accord vise clairement à favoriser la mise en œuvre du code de conduite en matière de CSR, mais il ne se limite pas à cette tâche.

### **3.3. Motivations et intérêts**

Pour mieux comprendre les motifs qui sous-tendent les accords-cadres internationaux et les codes de conduite, les préambules des textes de cet échantillon ont été analysé en utilisant un logiciel d'analyse textuelle appelé ALCESTE<sup>12</sup>. L'analyse des préambules de 47

<sup>12</sup> Le logiciel ALCESTE (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte) permet de traiter des corpus de textes et de classer les énoncés en catégories suivant une classification hiérarchisée descendante. Cette méthode procède à des découpages successifs du texte. Elle identifie les oppositions lexicales les plus fortes dans le texte et extrait ensuite certaines catégories de termes représentatifs. La classification des termes des préambules établie par ce logiciel est basée sur l'idée que la répartition des termes utilisés est rarement fortuite. Chaque catégorie de termes correspond à un cadre de référence spécifique utilisé par les auteurs. Le corpus utilisé pour l'analyse réunit 94 préambules. 47 textes proviennent de codes de conduite, dont 26 émanent d'entreprises ayant seulement un code et 21 d'entreprises ayant un code et un accord-cadre international. Les 47 autres textes proviennent d'accords-cadres internationaux dont 28 émanent d'entreprises ayant seulement un accord et 19 d'entreprises ayant aussi adopté un code de conduite. Dans cette étude, les 94 préambules comprennent 24203 mots. 93% de ces termes ont été intégrés dans l'analyse. Après avoir regroupé les mots ayant une même racine et avoir éliminé les termes qui n'avaient été utilisés qu'une seule fois, il est resté 624 mots.

accords-cadres internationaux et de 47 codes de conduite a permis d'identifier trois différents types de représentation faisant référence à un vocabulaire spécifique et à des corpus caractéristiques.

Un examen détaillé de ces trois catégories met en évidence des priorités différentes dans les textes analysés. Cette lecture peut aider à comprendre les objectifs de leurs auteurs. Comme les codes de conduite sont surreprésentés dans une catégorie et que les accords-cadres internationaux le sont dans une autre, cette analyse textuelle peut également contribuer à comprendre les priorités différentes de chaque catégorie.

- La *Catégorie 1* (38% de tous les termes) correspond aux termes relatifs au dialogue social, aux parties impliquées dans ce processus, au niveau de la négociation et au contenu des accords. Les mots les plus représentatifs dans cette catégorie font référence au processus et aux parties impliquées dans le dialogue social: “convenir”, “signer”, “négociier”, “dialogue”, “syndicat”, “fédération”, et “organisation”. Le vocabulaire de cette catégorie fait également référence à la dimension internationale de la négociation, avec des termes tels que “international”, “multinational”, “global”, “monde” et “Europe”. Il n'est pas étonnant que cette analyse textuelle révèle que les préambules des accords-cadres internationaux soient surreprésentés dans la catégorie 1. Il est normal en effet que dans le préambule d'un accord, les partenaires sociaux fassent référence au fait que le texte est le résultat du dialogue social et qu'ils utilisent le vocabulaire qui y correspond. L'accent mis sur ces termes peut toutefois illustrer également la volonté des auteurs de souligner dans le préambule à la fois le contenu de l'accord et les modalités de son élaboration.
- La *Catégorie 2* (24% des termes) rassemble les termes qui renvoient aux aspects économiques de l'entreprise, à ses activités et à ses performances. Parmi les termes les plus représentatifs de cette catégorie, on trouve de nombreux groupes d'acteurs, tels que les “consommateurs”, “clients”, “actionnaires”, “investisseurs”, “société”, “communauté”, “pouvoirs publics”, et l’“environnement”. Les travailleurs et les fournisseurs, les deux autres grands groupes d'acteurs, ne sont pas représentatifs de cette catégorie, mais appartiennent plus spécifiquement aux deux autres catégories. Les termes de cette catégorie 2 semblent en effet communs dans les deux types de textes, dans la mesure où tous deux sont intégrés dans le contexte d'une entreprise particulière et visent à contribuer au succès de cette entreprise et à la satisfaction des acteurs concernés. Ce phénomène est logique dans le cas des codes de conduite unilatéraux mais aussi dans celui des accords négociés avec les syndicats, où chaque partie définit ses objectifs dans le préambule.
- La *Catégorie 3* (37% des termes) fait principalement référence à la régulation et à la fixation de normes et au caractère effectif des dites normes. Les termes les plus représentatifs de cette catégorie sont des termes juridiques ou éthiques, à

commencer par ces deux adjectifs, mais aussi “loi”, “règle”, “normes”, “directives”, “code”, “obligations”, “exiger” ou “lier”. L’analyse textuelle révèle que les préambules des codes de conduite sont surreprésentés dans la catégorie 3, ce qui semble indiquer que les codes de conduite, bien davantage que les accords-cadres internationaux, visent à établir des normes et à rappeler ces normes aux entreprises, ainsi qu’à contrôler leur correcte mise en œuvre et à apporter un soutien aux travailleurs confrontés à des problèmes à cet égard. Cet aspect est lié au désir de limiter les risques juridiques, en particulier depuis que la législation américaine adoptée après le scandale Enron oblige les entreprises à introduire des procédures d’alerte et des lignes d’appel anonymes pour leurs travailleurs.

Pour résumer, l’analyse textuelle des préambules de cet échantillon de 47 accords-cadres internationaux et 47 codes de conduite montre que ces préambules traitent de trois aspects principaux :

- la contribution aux performances de l’entreprise et à la satisfaction des acteurs concernés (pour les deux types de texte);
- l’émergence du dialogue social international contribuant au développement et à la mise en œuvre des droits sociaux fondamentaux, en particulier ceux qui sont définis par l’OIT (pour les accords-cadres internationaux);
- la définition ou le rappel de normes légalement contraignantes et le développement de procédures visant à garantir leur mise en œuvre dans l’ensemble de l’entreprise (pour les codes de conduite).

L’examen de la littérature et les interviews réalisées auprès des partenaires sociaux au niveau de l’entreprise et du secteur ont permis de compléter l’analyse textuelle par une analyse plus approfondie des motivations de l’adoption d’un code de conduite ou de la négociation d’un accord-cadre international. Il est important de souligner que les motivations pour les parties impliquées peuvent varier et qu’elles diffèrent d’une étude de cas à l’autre et au fil du temps. Il est par conséquent impossible dans le cadre de la présente étude de formuler des affirmations de portée générale sur les motivations qui contribuent au développement des deux outils. Néanmoins, il semble que certaines motivations sont communes à différentes entreprises. Ces motivations peuvent correspondre à des intérêts partagés par le management et les représentants des travailleurs ou peuvent être propres à chacun de ces groupes.

## **Intérêts partagés**

Dans toutes les entreprises de cet échantillon, le management, les syndicats et les comités d’entreprise partagent une même conviction, qui constitue un préalable pour ouvrir et conclure des négociations sur un accord-cadre international. Ils pensent qu’un bon dialogue social et que la prise en compte de la responsabilité sociale de l’entreprise contribuent à une organisation efficace et sans conflit de cette entreprise et donc à son succès et à l’excellence

de ses performance. Sur la base des systèmes de relations professionnelles, une bonne organisation du dialogue social au sein d'une entreprise s'est révélée porteuse de valeur ajoutée à la fois pour le management et pour le personnel. Les informations obtenues lors de la consultation des représentants des travailleurs relativement aux objectifs des multinationales en matière d'internationalisation de leurs activités et à leur implication avec les syndicats dans le développement d'un accord-cadre international ont amélioré la compréhension commune et l'appropriation des questions internationales, renforcé l'identité commune des travailleurs au sein du groupe et créé des voies menant vers davantage de protection et une meilleure protection des principales normes du travail, au moins dans certains secteurs déterminés. Ce faisant, les syndicats, avec le management, ont trouvé un outil commun adéquat pour combattre le dumping social et renforcer la compétitivité sur les marchés internationaux.

#### **L'impact positif du dialogue social et de la RSE sur les performances de l'entreprise**

Pour le management de *PSA Peugeot Citroën*, il est impossible de progresser sans les travailleurs et leurs représentants. En concluant un accord-cadre international avec les syndicats, le management s'est engagé dans un processus d'amélioration continu.

Chez *Securitas*, le management comme les syndicats sont convaincus de la valeur ajoutée qu'apporte la garantie d'assurer la «bonne santé» de la multinationale en matière de création d'emplois et de bonnes conditions de travail dans un secteur caractérisé par un dumping social sur grande échelle et un faible taux de syndicalisation. Par conséquent, le management et les syndicats travaillent ensemble à assurer le respect des droits et des principes établis dans le code de conduite de *Securitas*.

Le management de *BASF* soutient la mise en réseau international des travailleurs et des syndicats. La stratégie en matière de RSE et un engagement en faveur du respect des normes du travail et de la participation des travailleurs ont tout naturellement conduit au développement de structures supranationales de participation et de mise en réseau des travailleurs / syndicats (Amérique du Sud, Asie-Pacifique). Le cas de *BASF* montre qu'une implication forte des travailleurs et des représentants de leurs intérêts, tout comme le fait de bâtir les relations professionnelles sur la base des structures syndicales, peut servir les intérêts tant des travailleurs que du management.

Des constellations d'intérêts conjoints peuvent aussi se produire si l'entreprise et les représentants des travailleurs négocient un accord international pour traiter par exemple, de problèmes concertés touchant les normes du travail dans les filiales. A cet égard, les structures de dialogue social d'une multinationale offrent généralement la meilleure voie d'accès aux informations relatives aux violations des normes de travail essentielles dans les filiales ou chez les sous-traitants, ou à d'autres difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs au niveau local. Les rapports transmis au management en vertu des procédures d'information et de consultation des travailleurs permettent au management comme aux représentants des travailleurs au sein des multinationales d'être informés de la situation et d'agir de concert.



L'analyse des études de cas a mis en lumière deux stratégies de résolution des conflits dans les accords-cadres internationaux. D'une part, la négociation et la conclusion d'un accord-cadre international sont parfois stimulées par la nécessité de créer un instrument et une procédure permettant un meilleur accès à l'information sur les normes essentielles du travail. Cela donne aussi à l'entreprise le moyen de résoudre les problèmes qui se posent lorsque la législation locale est insuffisante ou n'est pas respectée, ou lorsque les principes de l'entreprise multinationale ne sont pas appliqués. D'autre part, l'accord-cadre international a été utilisé pour diffuser les atouts du dialogue social au sein de la multinationale et pour résoudre les difficultés rencontrées concernant les droits syndicaux, par exemple. A cet égard, les comités d'entreprise européens ont joué un rôle important parce qu'ils sont des structures institutionnelles – en tout cas, au niveau européen – qui ont été établies pour l'information et la consultation du personnel.

#### **Les accords-cadres internationaux comme moyen de résolution de problèmes concrets**

*Arcelor*: la motivation commune aux syndicats et au management était de résoudre les difficultés rencontrées dans leurs filiales au Brésil. A plus long terme, cela a conduit à la négociation d'un accord-cadre international en vue de promouvoir et de faire appliquer les normes essentielles du travail dans les opérations d'Arcelor à travers le monde.

*Securitas*, l'accord-cadre international s'est avéré constituer un outil approprié en offrant un forum de discussion et d'échange, basé sur les structures suédoises du dialogue social, adaptées à l'environnement international pour résoudre les difficultés rencontrées au sein de la multinationale et permettre d'arriver de commun accord à une solution.

### **Intérêts des syndicats**

A côté des intérêts communs du management et des représentants des travailleurs, il existe aussi des intérêts contradictoires. Pour les organisations syndicales internationales et pour les comités d'entreprise dans les pays d'origine des entreprises multinationales, les accords-cadres internationaux présentent un certain nombre d'avantages et offrent une certaine valeur ajoutée.

Au niveau européen et au niveau international, la signature d'accords internationaux constitue une tentative pour inciter les grandes multinationales à se conformer aux droits du travail partout où elles sont actives dans le monde. Cette démarche correspond à l'une des tâches essentielles des syndicats. De fait, les syndicats européens et internationaux figurent parmi les principaux instigateurs de cette évolution.

Les études de cas menées permettent de distinguer plusieurs types de motivations incitant les syndicats à élaborer un accord-cadre international :

- promouvoir la solidarité internationale et apporter un soutien aux syndicats à travers le monde;

- renforcer les effectifs des syndicats;
- garantir le dialogue social au-delà des frontières locales / nationales;
- promouvoir le respect des normes essentielles du travail auprès des filiales et des sous-traitants;

offrir une source d'information sur les conditions de travail et les pratiques en matière d'emploi au sein du groupe et dans les filiales et les installations des sous-traitants.

Ces résultats sont confirmés par une analyse plus générale de la stratégie des syndicats dans ce domaine. Le mouvement syndical international, via la CSI (nées des anciennes CISL et CMT) et ses représentations sectorielles (fédérations syndicales internationales) ont depuis le début pris une part active dans la reconnaissance des droits syndicaux transnationaux et des normes de travail essentielles dans des organismes intergouvernementaux comme l'OIT, l'OCDE et les Nations unies. De même, le mouvement syndical international a lancé, avec des ONG, de nombreuses campagnes sur le respect des normes essentielles de travail (voir le Guide syndical de la mondialisation, CISL 2004). Au niveau international, le développement des accords-cadres internationaux à partir de la fin des années 1990 a été et continue d'être partie intégrante des actions communes de la CSI et des fédérations syndicales internationales sur la RSE concernant les obligations et les responsabilités des multinationales vis-à-vis de leurs sous-traitants et de la chaîne logistique (Bourque, 2005). Toutefois, les accords-cadres internationaux sont perçus comme l'outil le plus approprié s'agissant de préserver le respect des normes essentielles de travail dans les multinationales.<sup>13</sup>

Les fédérations syndicales mondiales ont été les premiers moteurs de l'établissement d'accords-cadres internationaux, et chaque secteur concerné poursuit une politique visant clairement à établir des accords globaux – on peut même affirmer qu'il s'agit d'une pratique habituelle dans les fédérations syndicales mondiales. Comme l'a montré Malentacchi (2004), les avantages des accords mondiaux pour les fédérations syndicales internationales résident dans le fait qu'ils engagent les entreprises transnationales – et leurs fournisseurs – et permettent le développement d'instruments potentiellement puissants dans la lutte de la FIOM pour la protection et l'exercice des droits du travailleur et des droits syndicaux. En outre, ce canal renforce la représentation des syndicats, ainsi que la coopération et la coordination syndicales à travers les chaînes de production. Dans son Programme d'action 2005–2009, la Fédération internationale des Organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM) appelle tous ses membres à conclure des accords globaux et a mis au point à cette fin un accord type. En août 2005, Union Network International (UNI) a lancé un programme suivant les mêmes lignes, en soulignant que :

---

<sup>13</sup> Dans son programme de travail de novembre 2006, la CSI a souligné l'importance du dialogue social global et du soutien à la conclusion d'accords-cadres mondiaux entre multinationales et fédérations syndicales internationales. Programme de la CSI (adopté par le congrès fondateur de la CSI à Vienne, 1 - 3 novembre 2006). Point 20

*“Si une entreprise accepte d’ouvrir la porte aux syndicats, à eux de savoir en tirer parti, pour augmenter leurs effectifs et occuper une position plus forte au sein du secteur, mais aussi pour faire des questions internationales un sujet légitime de discussion et de négociation avec le management. Ce point est d’une importance cruciale lorsque, par exemple, une entreprise souhaite sous-traiter du travail dans un autre pays. C’est aussi un moyen pour les syndicats de contribuer, dans une époque de scandales et de scepticisme, à la crédibilité de l’entreprise parce que les syndicats jouent un rôle important dans le contrôle de l’application.”*

Les fédérations sectorielles européennes, en tant qu’organisations syndicales opérant au niveau européen et sectoriel (à l’instar des fédérations syndicales mondiales dont elles font parfois partie) jouent un rôle important dans l’ensemble du processus du développement d’accords-cadres internationaux. Au niveau européen, certaines de ces fédérations – comme la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) – sont étroitement impliquées dans des accords-cadres européens et travaillent avec la FIOM pour négocier des accords-cadres internationaux (PSA, Arcelor). Selon la FEM, le développement d’un rôle de négociation dans les entreprises multinationales doit être encouragé. Par le biais de la négociation d’accords-cadres, tant européens qu’internationaux, la FEM cherche à garantir aux travailleurs des normes minimales en vue d’améliorer les conditions de travail et d’éviter une régression des normes sociales. Une telle approche offre aussi un soutien aux politiques nationales en matière de négociation collective.

Au niveau national, l’implication des syndicats locaux dépend largement de la qualité du système de relations professionnelles et de la reconnaissance et de la consultation des syndicats en matière d’affaires européennes et internationales. Plus le dialogue social au niveau local ou national s’avère constituer un moyen efficace d’informer et de consulter le personnel et d’encourager sa participation au processus décisionnel de l’entreprise, plus cette structure gagne à être adaptée aux relations professionnelles internationales qui se développent au sein de la multinationale. Lorsque des syndicats locaux et le management font l’expérience de bonnes conditions de travail grâce au dialogue social, ils veulent l’adapter au niveau multinational.

Les études de cas ont également montré que les syndicats locaux peuvent être les initiateurs de la négociation d’un accord-cadre international, en utilisant les stratégies de la RSE et/ou en recourant à leur représentation dans des plates-formes européennes et internationales pour informer et consulter le personnel. Ici encore, les syndicats locaux travaillent en étroite collaboration avec les CEE.

En outre, la participation des syndicats locaux dans la négociation et la signature d’un accord-cadre international dépend aussi de leurs étroites relations avec les syndicats européens et/ou internationaux dans leurs secteurs respectifs. D’autre part, les accords-cadres internationaux sont un moyen d’établir des contacts plus étroits avec la EIF et les fédérations syndicales mondiales et de permettre aux syndicats locaux de devenir des contributeurs légitimes au dialogue social au niveau européen et au niveau international.

Selon Hammer (2005), cette évolution peut être interprétée comme une extension de la représentation globale des travailleurs au niveau des entreprises locales.

Par conséquent, les syndicats nationaux apportent une valeur ajoutée aux accords-cadres internationaux en vue de :

- créer un cadre de dispositions liant le management et les travailleurs pour combattre ensemble les violations des normes essentielles de travail et le dumping social dans les filiales de la multinationale, ses fournisseurs et sous-traitants;
- permettre de s'appropriier les questions liées à la RSE et au dialogue social transnational;
- participer à la mise en place de normes éthiques;
- étendre à des pays où les normes des relations professionnelles sont moins strictes des structures nationales du dialogue social qui fonctionnent bien, sur la base d'un système avancé de relations professionnelles;
- améliorer la coordination entre les différents niveaux d'action syndicale en les impliquant dans le processus de négociation et dans le processus d'appropriation de l'accord-cadre international;
- garantir l'adhésion au principe de liberté d'association et développent le taux de syndicalisation.

Presque tous les accords-cadres internationaux présentent des aspects renvoyant à éléments de valeur ajoutée.

#### **La valeur ajoutée des accords-cadres internationaux du point de vue des travailleurs**

*Bosch*: Sur la base des expériences du Comité d'entreprise européen et des contacts dans les usines Bosch au Brésil, le comité d'entreprise allemand a tiré profit de la signature de l'ACI pour organiser une réunion mondiale de tous les comités d'entreprise Bosch. Cette démarche constituait une première étape vers un comité d'entreprise mondial.

*Securitas*: Pour les syndicats, la consultation poursuivait plusieurs buts: mieux protéger les travailleurs et renforcer les effectifs dans un secteur où le taux de rotation du personnel est élevé, et réduire les effets d'un niveau élevé de dumping social. En outre, l'accord conclu entre Securitas AB, Union Network International et le syndicat suédois des travailleurs des transports doit être examiné dans un contexte international, et en particulier concernant la reconnaissance des syndicats dans les firmes Securitas opérant aux Etats-Unis. Securitas a reconnu les droits syndicaux dans sa firme basée aux Etats-Unis en 2003 même si la législation locale ne le lui imposait pas. Le management et des représentants des travailleurs de Securitas SA en Suède ont été recrutés pour faire office de médiateurs dans cette procédure.

*IKEA*: Les motifs fondamentaux du côté de l'IBB étaient les suivants : avec le développement d'un accord-cadre international, l'IBB est devenue un acteur plus pertinent non seulement dans les pays en développement mais aussi dans les pays développés. La solidarité internationale, pour bon

nombre de syndicats des pays développés, est vue d'abord comme un soutien politique ou moral aux syndicats des pays en développement. La mondialisation a changé le paysage des relations professionnelles: un nombre toujours croissant de travailleurs sont employés directement ou indirectement par des multinationales. L'IBB évolue dans le sens où elle n'est pas seulement une organisation promouvant la solidarité: elle est aussi directement impliquée dans les relations professionnelles au niveau mondial.

## **Représentations des travailleurs et comités d'entreprise européens**

L'analyse a fait apparaître, non sans difficulté, une série de motivations communes qui conduisent comités d'entreprise et comités d'entreprise européens à adhérer à des accords-cadres internationaux. Les comités d'entreprise et les CEE sont des instances légalement établies permettant l'échange d'informations entre le management et le personnel. En tant que tels, ils constituent une plate-forme institutionnelle avec des ressources et un accès à l'information relative aux activités nationales et européennes des firmes. En outre, ils possèdent des droits de consultation et font partie de la structure du dialogue social au niveau de l'entreprise. Ils peuvent donc de toute évidence jouer un rôle dans le développement d'accords-cadres internationaux. Selon Hammer (2005), le développement des CEE a influencé les accords-cadres internationaux de ces dernières années. Cette influence s'est fait sentir dans les secteurs où les fédérations sectorielles européennes sont particulièrement engagées dans le soutien à l'implication des CEE comme facilitateurs dans le processus de négociation des accords-cadres internationaux, à l'exemple de la Fédération européenne des travailleurs de la métallurgie (Bourke, 2004; Pulignano 2004). De manière générale, les syndicats semblent reconnaître de plus en plus l'utilité des CEE comme sources d'informations et parfois comme forum pour la coordination dans la mesure où les CEE sont invités à signer des accords (Teljohann, 2005). Cette prise de conscience peut inciter les syndicats à coopérer de manière plus effective avec les CEE pour promouvoir le niveau paneuropéen de la négociation, mais aussi dans le contexte des accords-cadres internationaux, ce qui augmente la valeur qui y est attachée. Certains syndicats ont ainsi commencé à modifier leur stratégie en investissant davantage dans les CEE. A cet égard, les CEE contribuent à l'eupéanisation des systèmes de relations professionnelles sur la base de la dimension transnationale du personnel (Daugareilh, 2005; Moreau, 2006; Voss, 2006). Il est intéressant de noter que – selon les circonstances – l'existence d'un comité d'entreprise européen (CEE) peut influencer la disposition du management à participer à la négociation d'un accord-cadre international. En effet, le management cherche souvent à négocier avec les CEE sur des questions pour lesquelles il a besoin de partenaires légitimes au niveau (européen) de la multinationale (Moreau, 2006; Carley et Hall, 2006).

En outre, les CEE peuvent jouer un rôle précurseur dans la perspective de la mise sur pied, par les parties aux accords-cadres internationaux, d'un organe plus large d'information et de consultation pour assurer les rapports et le contrôle de la mise en œuvre des dits accords. Dans certains cas, le CEE remplit cette tâche au-delà des limites européennes de la portée de son champ d'application.

Néanmoins, selon les études de cas, tous les CEE ne paraissent pas avoir joué un rôle actif dans le développement d'un accord-cadre. L'implication des CEE est caractérisée par une certaine hétérogénéité d'une multinationale à l'autre. Les différences dans les pratiques et le rôle effectif des CEE peuvent toutefois provenir d'une série de facteurs (Marginson et al., 2004). La participation des comités d'entreprise européens dépend du niveau d'internationalisation de la production de la multinationale et du besoin de créer un alignement opérationnel dans les filiales. L'implication d'un CEE dépend aussi de sa capacité à s'approprier les questions posées par la mondialisation et la RSE. A cet égard, la limitation de leur champ d'action géographique empêche les comités d'entreprise européens de répondre pleinement aux défis de la mondialisation. En outre, les comités d'entreprise européens doivent être reconnus non seulement comme des organes d'information, mais aussi de consultation, ce qui doit permettre de surmonter les difficultés posées par un rôle passif qui entraîne inévitablement des problèmes de motivation. Leur participation dépend également de la stratégie et de la structure du management et de l'acceptation dont y bénéficie l'organe de représentation des travailleurs (Teljohann, 2005), ainsi que de la structure du capital (Müller et Platzer, 2003). Enfin, l'existence d'une structure multinationale dans le droit national facilite la reconnaissance et la coopération avec les CEE et peut renforcer le pouvoir de négociation des organes nationaux et européens de représentation des travailleurs.

### **Intérêts du management**

Du côté du management, un certain nombre d'attentes sont liées à la négociation d'un accord-cadre international. Ces études de cas ont permis d'identifier plusieurs catégories de motivations.

- Un des principaux arguments avancés en faveur de la signature d'un accord-cadre international est qu'un tel accord assurerait la compétitivité de la multinationale sur les marchés internationaux et sur les marchés financiers, en particulier s'agissant des normes éthiques (notamment Securitas, Unilever). Les accords-cadres internationaux sont perçus comme capables d'influencer la perception de l'entreprise par le marché et ils revêtent une dimension éthique dans les secteurs confrontés à un dumping social significatif. Cet argument est directement lié à l'intention de créer un cadre cohérent pour l'engagement du groupe en matière de RSE vis-à-vis des clients et des consommateurs comme des ONG. De plus, le management des multinationales perçoit le besoin de partager des initiatives et donc de développer la culture interne et les valeurs du groupe (IKEA, EDF et Securitas).
- Les accords-cadres internationaux sont également perçus comme un moyen de promouvoir le dialogue social et par conséquent l'information et la consultation sur les conditions de travail au sein des multinationales. A cet égard, les accords-cadres internationaux servent d'incitants pour les travailleurs (voir ci-dessous).

### **Promouvoir le dialogue social au sein des multinationales**

*Securitas* : Promouvoir de bonnes conditions de travail dans les pays où opère Securitas et dans le secteur en général, sur la base des droits de l'homme, du dialogue social, d'un travail décent et de la dignité des travailleurs, motiver les travailleurs, attirer les travailleurs qualifiés et développer la loyauté des travailleurs

*EDF* : Une charte éthique a été adoptée après consultation du CEE mais elle définit les droits et les obligations des travailleurs plutôt que d'affirmer des droits sociaux. Le management envisageait d'adopter un code de conduite. Il n'était pas opposé à un ACI mais ne percevait pas clairement la valeur ajoutée apportée par l'ouverture de négociations internationales. Il était habitué au dialogue social au niveau national comme européen, mais pas au niveau international. Mais comme le groupe s'internationalisait de plus en plus, le management a estimé que de telles négociations constitueraient une opportunité intéressante pour renforcer la culture d'entreprise au sein du groupe.

Dans les multinationales exposées aux pressions et aux critiques des associations de consommateurs et des ONG, les accords-cadres internationaux contribuent à une meilleure stratégie de la gestion des risques.

Dans certains cas, les accords-cadres internationaux sont conçus pour préparer la voie à la mise en œuvre d'un code de conduite de l'entreprise qui sans un tel accord n'aurait pas réellement d'effet dans les pratiques quotidiennes (*Securitas*, *IKEA*).

Enfin, une des plus importantes motivations est la perspective de disposer de meilleurs mécanismes de résolution des conflits impliquant à la fois le management et le personnel. Régler les problèmes à leur source au sein des multinationales signifie que ces problèmes sont traités plus rapidement et parfois plus efficacement. Une solution définie de commun accord devrait aussi avoir un impact plus net et plus durable sur les parties et sur la situation concernées. En outre, en agissant de la sorte, les multinationales peuvent préserver leur réputation vis-à-vis du public et contribuer aussi au développement d'une culture d'entreprise partagée. Les études de cas menées ont relevé à plusieurs reprises l'importance accordée à la qualité des relations publiques.

### **L'accord-cadre international comme outil de gestion du risque**

*EDF* : Lors des discussions avec le management, la CFDT a insisté sur les opportunités qu'un ACI créerait pour l'image du groupe auprès des agences de rating social, de certains investisseurs et des clients, ainsi que pour la culture d'entreprise. Une image socialement responsable constitue un important argument si le groupe entend racheter des entreprises dans d'autres pays, sachant que les prises de contrôle dans le secteur de l'énergie sont contrôlées par les pouvoirs publics. Si l'acquéreur peut garantir une gestion socialement responsable, en particulier en cas de restructuration, cela peut représenter un argument de poids pour les gouvernements des pays d'Europe de l'Est.

*PSA Peugeot-Citroën* : Pour le management, la signature de l'ACI poursuivait trois objectifs essentiels : assurer que les activités du groupe sont menées de manière socialement responsable ; étendre les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines à toutes les filiales du groupe ; impliquer toutes les parties concernées dans le processus du progrès social.

*IKEA*: Les motifs fondamentaux de la part du management d'IKEA ont été la volonté de réagir aux pressions des groupes écologistes et aux réactions des consommateurs et le souci de promouvoir la culture interne et les valeurs du groupe (améliorer le quotidien).

D'autre part, les études de cas ont clairement montré que le management des sociétés multinationales s'efforce généralement d'éviter certains des effets des accords-cadres internationaux :

- le transfert de normes sociales et économiques depuis leur pays d'origine vers d'autres pays: dans la plupart des cas, l'accord fait référence au fait que l'entreprise se conformera aux législations nationales;
- le fait que ces accords aident les organisations syndicales internationales à devenir, sur une bien plus grande échelle, de véritables partenaires dans la négociation des conditions de travail.

Ces réticences se reflètent également dans la manière dont les fédérations patronales perçoivent les accords internationaux. La position de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) semble représentative à cet égard : elle ne rejette pas de manière générale les accords-cadres internationaux et les codes des droits fondamentaux du travail mais les employeurs continuent d'affirmer qu'aucune forme de politique contraignante ne s'est montrée applicable. L'Organisation internationale des Employeurs (OIE, 2006) déclare ainsi :

*“Il est de plus en plus admis que des normes du travail imposées de l'extérieur, en particulier celles qui se situent au-delà du niveau de développement économique et de productivité des différents pays en développement, pourraient bien s'avérer contreproductives pour les intérêts de ces pays, en raison du prix payé en termes de baisse de compétitivité internationale et de chômage plus élevé ”.*

D'autre part, l'OIE distingue plusieurs questions nouvelles dans le débat relativement à la gestion de la chaîne logistique. Concernant les accords-cadres internationaux et les stratégies d'entreprise telles que l'adoption de codes de conduite, l'OIE (2007) estime que la mondialisation a accentué la visibilité du capital et des échanges commerciaux internationaux.

*“Pour la majorité des entreprises multinationales, les chaînes logistiques s'étendant à travers le monde et à travers les secteurs ne constituent pas une réalité opérationnelle permanente. La technologie a permis à de nouveaux acteurs – en particulier les ONG – de jouer un rôle de surveillance... La régulation ne saurait être imposée par les pouvoirs publics, faute de capacités suffisantes dans de nombreux cas... Cela a conduit des ONG et des responsables politiques à faire pression sur les entreprises pour que leur responsabilité sociale vienne combler les défaillances des pouvoirs publics.”*



L'analyse des facteurs de contenu, des motivations et des intérêts des parties qui négocient et/ou signent un accord-cadre international aboutit aux résultats suivants :

- Il existe certains facteurs objectifs d'influence qui peuvent favoriser l'adoption de codes de conduite et la négociation d'accords-cadres internationaux. Mais ces facteurs ne permettent pas d'expliquer pourquoi une entreprise adopte un code de conduite ou négocie un accord-cadre international. En effet, il existe de nombreuses entreprises multinationales en France et en Allemagne dans les secteurs précités qui ne possèdent pas d'accord-cadre international, qui ne prévoient pas d'en négocier dans un proche avenir et qui n'ont même pas approchées par les fédérations syndicales internationales concernées pour négocier un tel accord. Il est donc nécessaire d'examiner de plus près les motivations plus subjectives et les constellations d'intérêts des parties impliquées.
- Tant le management que les travailleurs considèrent que les accords-cadres internationaux présentent au minimum les valeurs ajoutées suivantes : une réduction du dumping social et une plus grande adhésion aux normes de travail essentielles, une plus grande compétitivité sur les marchés internationaux, la garantie d'un meilleur cadre de travail et enfin la création d'un mécanisme alternatif de règlement des conflits. Ce faisant, les accords-cadres internationaux créent un cadre de dispositions convenues entre le management et les travailleurs pour promouvoir et mettre en application de concert les normes essentielles de travail.
- Du côté des syndicats, une distinction doit être établie entre les motivations des syndicats internationaux, européens et nationaux. Mais il est possible de résumer comme suit une série de motivations communes : les accords-cadres internationaux constituent une reconnaissance formelle du partenariat social au niveau mondial et fournissent un cadre mondial pour la protection des droits syndicaux et pour encourager le dialogue social et la négociation collective. De plus, ils sont largement répandus et contribuent à adapter de bonnes structures du dialogue social au niveau multinational. Le souci de renforcer la lutte contre les violations des normes essentielles du travail au plan tant interne qu'externe constitue une motivation supplémentaire, de même que la volonté de contribuer à l'harmonisation de bonnes conditions de travail. Enfin, les ACI concourent à l'appropriation des problématiques relevant de la RSE et des questions concernant le dialogue social transnational.
- Du côté du management, les motivations suivantes ont été évoquées : préserver la compétitivité de la multinationale sur les marchés internationaux et en particulier les marchés financiers s'agissant des normes éthiques, ce qui a un impact sur les investisseurs ; créer un cadre cohérent pour l'engagement du groupe en matière de RSE vis-à-vis des clients et des consommateurs comme des ONG ; partager des initiatives et développer la culture interne et les valeurs du groupe ; contribuer à une meilleure stratégie de la gestion des risques et à la mise en place d'un code de conduite d'entreprise.

## 4 Processus de mise en place et rôle des différentes parties

Le processus d'élaboration représente une autre différence majeure entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux. Alors que les codes de conduite sont signés par le management de l'entreprise, les accords-cadres internationaux sont cosignés par des représentants du management et des travailleurs. Dans une première partie, les résultats de cette analyse des documents des parties signataires des accords-cadres internationaux sont présentés. Cette analyse ne suffit pas pour comprendre la dynamique d'ensemble du processus d'élaboration des accords-cadres internationaux et des codes de conduite. Dans les trois parties qui suivent, sur la base des observations formulées dans ces études de cas, l'analyse détaillée porte sur les acteurs : qui a l'initiative de ces textes, comment les parties préparent le processus d'élaboration et comment ce processus d'élaboration est organisé.

### 4.1 Parties signataires

Seule la moitié des 50 codes de conduite de cet échantillon précisent clairement qui en sont les auteurs. Sur les 25 codes de conduite portant une signature, 15 ont été signés par le CEO, et 10 par le conseil d'administration ou le comité de direction, ce qui souligne l'importance du document.

Il est surprenant de constater que les informations au sujet de la partie signataire du côté du management sont si peu abondantes dans le cas des accords-cadres internationaux. Dans de nombreux cas, il n'existe aucune information sur la partie signataire. Lorsque cette information est disponible, l'accord est en principe signé par le CEO. Mais dans cinq cas au moins, l'accord-cadre international est signé par le directeur des ressources humaines, tandis que dans une entreprise, il a été cosigné par ce dernier et par le CEO. C'est un signe que les accords-cadres internationaux sont considérés, du moins dans certaines entreprises, comme faisant partie de la politique internationale des ressources humaines de l'entreprise et du dialogue social.

Qu'il s'agisse du CEO ou du directeur des ressources humaines, seuls les représentants du siège central de l'entreprise signent l'accord-cadre international. Ce choix reflète la réalité du pouvoir économique dans l'entreprise mais pose aussi un problème juridique parce que chaque filiale a son identité juridique propre, même si elle est étroitement intégrée dans un groupe. Par conséquent, la signature de l'accord-cadre international par le seul représentant du siège central empêche de le considérer comme une convention collective au sens du droit du travail.

Du côté des travailleurs, les accords-cadres internationaux sont signés par une ou plusieurs fédérations syndicales internationales. A ce jour, la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM) a été la fédération la plus active avec 15 accords (voir tableau 15). L'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB) qui a été créée en décembre 2005 après une fusion entre la Fédération internationale des

travailleurs du bâtiment et du bois (FITBB), et la Fédération mondiale des organisations de la construction et du bois (FMCB) a signé 12 accords. La Fédération internationale des travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des Mines et des Industries diverses (ICEM) et l'Union Network International ont signé 11 accords. A la fin des années 1980 et au début des années 1990, c'est l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) qui a signé les premiers accords-cadres internationaux avec les groupes français Danone et Accor. Depuis lors, toutefois, l'UITA n'a plus signé que deux autres accords.

Près d'un accord international sur deux est cosigné par une fédération syndicale internationale et par un ou plusieurs syndicats du pays du siège de la société. Cette question a suscité de nombreuses discussions entre les différentes parties concernées. Certains affirment que les syndicats nationaux du pays où l'entreprise a son siège principal n'ont pas la légitimité requise pour signer des accords dont le champ d'application est mondial. En outre, ces syndicats nationaux sont en principe membres de la fédération syndicale internationale concernée et peuvent donc être représentés par cette fédération. En pratique, on observe à chaque fois une coopération intense entre la fédération syndicale internationale et les syndicats nationaux au sein de l'entreprise et en particulier ceux du pays où l'entreprise a son siège principal. D'autre part, la cosignature des syndicats nationaux du pays où l'entreprise a son siège principal peut contribuer à leur implication officielle et favoriser leur implication future dans le processus de diffusion et de contrôle. Du point de vue juridique, la cosignature par un syndicat national semble transformer l'accord-cadre international en une convention collective dans le pays où l'entreprise a son siège principal.

**Tableau 15: Parties signataires, pour les travailleurs, des accords-cadres internationaux (ACI)**

<b>Fédération syndicale internationale</b>	<b>Nombre d'ACI signés</b>	<b>Nombre d'ACI cosignés avec des syndicats nationaux</b>	<b>Nombre d'ACI cosignés avec un CEE</b>
Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM)	15	3	11
Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB)	12	6	1
Fédération internationale des travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des Mines et des Industries diverses (ICEM)	11	8	1
Union Network International (UNI)	11	7	0
Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA)	4	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>53*</b>	<b>25</b>	<b>13</b>

\* Un ACI (Lafarge) sur 52 a été signé conjointement par deux fédérations syndicales internationales (IBB et ICEM). Source: Données élaborées par les auteurs

Deux accords-cadres internationaux récents ont été cosignés par les syndicats nationaux de tous les grands pays où l'entreprise a des filiales. Dans le cas du Groupe EDF, tous ces syndicats avaient fait partie de l'instance de négociation, alors que dans le cas du Groupe PSA Peugeot Citroën, les syndicats nationaux n'ont été qu'informés du processus de négociation, lequel se déroulait de manière centralisée entre le management de l'entreprise et la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (FIOM).

**La signature de l'ACI PSA Peugeot Citroën par les syndicats nationaux**

Le management a décidé d'obtenir la signature des syndicats locaux dans les 10 pays où le groupe emploie plus de 500 travailleurs. Une fois l'ACI signé par le CEO et le directeur des ressources humaines et par la FIOM et la FEM le 1<sup>er</sup> mars 2006, le management du groupe a organisé des cérémonies dans les différents pays au cours desquelles les accords ont été présentés et signés par les syndicats locaux. Dans de nombreux cas, les pouvoirs publics locaux ont décidé d'assister à ces cérémonies. Au Brésil, PSA a reçu du Ministre de l'Emploi, le jour de la signature locale de l'accord, un prix saluant sa qualité d'entreprise citoyenne.

Chacune des cinq fédérations syndicales mondiales qui ont signé des accords-cadres internationaux en a cosigné au moins un avec un syndicat national. Pour l'ICEM et l'UNI, une telle cosignature semble être une priorité puisque la majorité des 11 accords ont été cosignés avec des syndicats nationaux (voir tableau 15).

Douze des accords-cadres internationaux existants ont été cosignés par une fédération syndicale internationale et le comité d'entreprise européen ou mondial. La signature des accords-cadres par ces institutions est source de discussions. Suivant la directive qui a créé les comités d'entreprise européens, ceux-ci n'ont que des droits d'information et de consultation. Ils n'ont pas le pouvoir de prendre part à la négociation collective ou de signer des conventions. Cela s'explique principalement par le fait que la transposition de la directive dans les droits nationaux du travail ne garantit pas que seule les représentants des syndicats ont un siège au Comité d'entreprise européen alors que la négociation collective est, dans de nombreux Etats membres de l'UE, un monopole syndical.

En outre, tout comme les syndicats nationaux du pays où est basé le siège central, les Comités d'entreprise européens ne peuvent légitimement représenter les travailleurs dans des pays qui ne font pas partie de l'Union européenne. La situation est différente dans les entreprises qui ont créé un comité d'entreprise mondial ou qui, comme par exemple le Groupe PSA Peugeot Citroën, ont décidé d'élargir leur comité d'entreprise européen pour y inclure des représentants d'autres pays pour la négociation d'un accord-cadre international.

La co-signature de l'accord-cadre international par la fédération syndicale internationale et par le comité d'entreprise européen ou mondial peut contribuer à garantir l'implication future de ce comité dans les processus de diffusion et de contrôle du suivi qui ne peuvent être soutenus par les seuls représentants de la fédération syndicale internationale. Mais cette

implication peut aussi être obtenue au travers d'une coopération plus informelle avec le Comité d'entreprise européen ou mondial, comme c'est le cas dans de nombreuses entreprises.

Les formes d'implication des CEE observées dans cette étude sont les suivantes :

- *Aucune implication*: certains accords-cadres internationaux ont été négociés entre le management et les fédérations syndicales internationales sans aucune implication du comité d'entreprise européen. C'est le cas d'IKEA.
- *Information et consultation*: dans certains cas, le comité d'entreprise européen a été informé et consulté sans être considéré comme un véritable partenaire dans le processus de négociation. C'est le cas d'Arcelor et du Groupe EDF. Dans le second cas, plusieurs membres du comité d'entreprise européen étaient membres de l'organe de négociation, non pas comme membres de ce conseil mais comme représentants de leurs syndicats nationaux. De même, le comité d'entreprise européen de Securitas a été régulièrement informé et consulté sur les problèmes en jeu. Ses structures ont été utilisées durant les négociations.
- *Participation en tant que véritable partenaire*: dans certains cas, le comité d'entreprise européen ou certaines de ses composantes sont formellement impliquées dans l'instance de négociation, même sans avoir signé l'accord au terme du processus. Dans le groupe PSA Peugeot Citroën, l'instance de négociation était composée de représentants de la FIOM, de la FEM et du comité de liaison du Comité d'entreprise européen (six membres représentaient la France, trois l'Espagne, un le Royaume-Uni et un l'Allemagne). La Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie promeut la co-signature des accords-cadres internationaux par les CEE (11 sur les 15 accords-cadres internationaux signés). On peut expliquer cette stratégie très claire par comparaison avec d'autres fédérations syndicales internationales par l'idée qu'impliquer les CEE de manière officielle peut contribuer à garantir leur future implication dans les processus de diffusion et de contrôle de l'application future. Ce faisant, la FIOM cherche aussi à inclure davantage de partenaires du côté des travailleurs pour assurer l'appropriation de l'accord-cadre international par les travailleurs à tous les niveaux et donc à mobiliser à la fois compétences et effectifs.

Parmi les différentes fédérations syndicales internationales, la FIOM seule semble favorable à la co-signature officielle de l'accord-cadre international par le comité d'entreprise européen de l'entreprise concernée, 10 des 15 accords que la FIOM a signés ont également été signés par le Comité d'entreprise européen. En comparaison, l'IBB et l'ICEM n'ont chacune cosigné qu'un seul accord avec un comité d'entreprise européen, tandis que l'UNI et l'UITA n'en cosignaient aucun. Il est également intéressant de noter qu'à une exception près, tous les accords-cadres internationaux signés par la FIOM avec des entreprises allemandes ont été cosignés par le comité d'entreprise européen concerné.

Trois des 52 accords-cadres internationaux existants ont été cosignés par une fédération syndicale internationale, le syndicat national du siège principal de l'entreprise et le Comité d'entreprise européen, en réunissant ainsi trois formes de légitimité.

## **4.2 Initiative du texte**

Il ne fait aucun doute que l'initiative de l'adoption d'un code de conduite incombe seulement au management de l'entreprise. Par contre, l'idée de négocier un accord-cadre international n'est généralement pas une initiative unilatérale du management. Le plus souvent, l'initiative provient d'un ou de plusieurs syndicats, représentés par des fédérations syndicales internationales, qui ont vu dans ces textes une opportunité d'être impliqués dans la stratégie de l'entreprise en matière de RSE et de développer le dialogue social au niveau international. Certaines fédérations syndicales internationales décident de contacter des entreprises multinationales de leur secteur et de leur suggérer la négociation d'un accord-cadre international. La fédération syndicale internationale commence en général par contacter des entreprises qui sont déjà connues par la qualité de leur politique sociale et leur ouverture au dialogue social au niveau international. La fédération peut ensuite se servir des premiers accords signés avec ces entreprises leader pour contacter leurs concurrentes.

Dans de nombreux cas, le comité d'entreprise européen ou mondial constitue aussi un moteur important dans la décision de négocier un accord-cadre international. Depuis l'adoption de la directive 94/95/CE et conformément à la culture et aux structures du dialogue social au niveau multinational, les comités d'entreprise européens ont adapté leurs activités pour devenir des partenaires actifs dans la négociation et le suivi de l'application des accords-cadres internationaux et dans une certaine mesure des codes de conduite (EWC, 2004).

L'initiative de négocier un accord-cadre international peut aussi être liée à un ou plusieurs syndicats nationaux du siège principal de l'entreprise. Dans ce cas, l'idée est directement liée à la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise et l'initiative est en réalité partagée très vite avec le management. Ce fut par exemple le cas pour le Groupe EDF en France (voir ci-dessous).

### **L'initiative de la négociation de l'ACI au sein du groupe EDF**

L'idée d'un accord-cadre international est née d'une initiative conjointe du management et du syndicat français CFDT. Ce syndicat entendait promouvoir le dialogue social sur la RSE plutôt que de voir cette problématique continuer à faire l'objet d'engagements unilatéraux de la part des entreprises ou de partenariats entre ces dernières et certaines ONG. De plus, la CFDT voulait utiliser l'ACI pour nouer des contacts plus étroits avec les fédérations syndicales internationales et devenir un partenaire légitime du dialogue social au niveau international. Le management avait envisagé d'adopter un code de conduite mais n'était pas opposé à un ACI. Il était habitué au dialogue social au niveau national comme européen, mais pas au niveau international. Mais comme le groupe s'internationalisait de plus en plus, le management a estimé que de telles négociations constitueraient une opportunité intéressante pour renforcer la culture d'entreprise au sein du groupe.

Dans un seul des cas étudiés, l'initiative de négocier un accord-cadre international provenait du management de l'entreprise (voir ci-dessous).

### 4.3 Phase préparatoire

Avant d'entamer la négociation d'un accord-cadre international, les différentes parties s'y préparent généralement au cours d'une phase d'information et de consultation. Il leur faut acquérir la connaissance des accords-cadres existants, qu'il s'agisse de leur contenu, des modalités de leur négociation ou de leur mise en œuvre, et des procédures de contrôle de leur application, ou plus généralement des normes et des instruments de la RSE.

Toutes les fédérations syndicales internationales impliquées dans la négociation d'accords-cadres internationaux peuvent aujourd'hui se baser sur leur propre expérience dans ce domaine. Ils peuvent obtenir un soutien de la part des organisations syndicales européennes et de certains syndicats nationaux qui ont commencé à développer des sessions spéciales de formation sur la responsabilité sociale de l'entreprise et les accords-cadres internationaux et ont affecté du personnel pour traiter de cette problématique. Des rencontres bilatérales sont parfois organisées entre syndicats pour servir de plate-forme pour l'échange des expériences et la définition de stratégies communes, comme dans le cas du groupe EDF (voir ci-dessous).

#### **L'initiative de la négociation d'un ACI au sein du groupe PSA Peugeot**

En 2005, le management a pris l'initiative de contacter la FIOM et le FEM pour entamer la négociation d'un ACI. Au préalable, le management avait procédé à une évaluation et à une analyse d'ACI existants pour évaluer les engagements concernés, leur mise en œuvre et les procédures de contrôle de cette mise en œuvre. Le management avait également contacté des organisations internationales comme l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation internationale des Employeurs. Il avait aussi utilisé son propre réseau de directeurs nationaux des ressources humaines pour avoir leur avis. La FIOM a consulté ses membres, en particulier les syndicats français et la FEM, avant de commencer les négociations avec le management du groupe. Les négociations officielles sur l'ACI se sont déroulées entre le département des ressources humaines du groupe, la FIOM et la FEM. Le comité d'entreprise européen y a été associé par le biais d'un 'comité de liaison' composé de membres du comité d'entreprise européen (7 représentant la France, 3 l'Espagne, 1 le Royaume-Uni et 1 l'Allemagne).

#### **La coopération entre les syndicats français au sein du Groupe EDF**

La CFDT représentait moins de 20% des salariés chez EDF France et ses représentants ont donc dû tenter de convaincre les autres syndicats – en particulier la CGT, le syndicat qui représentait plus de 50% du personnel depuis les origines de l'entreprise – des avantages de la négociation d'un ACI. Les deux syndicats ont consacré toute une journée à débattre de la RSE et du potentiel offert par un ACI. La CFDT qui avait déjà beaucoup travaillé sur cette problématique a décidé de partager ses connaissances avec ses collègues. Les fédérations nationales des deux syndicats étaient favorables à une coopération sur cette question, en particulier dans une entreprise comme EDF. Elles ont donc joué un rôle important dans la promotion de la coopération au niveau de l'entreprise.

Dans bien des cas, les représentants du management ont également dû s'informer au sujet de la nature des accords-cadres internationaux. Ils ont pu trouver un soutien auprès de l'Organisation internationale des Employeurs qui a publié des lignes directrices sur la question, des associations nationales d'employeurs ainsi que des réseaux sur la RSE, comme l'ORSE en France. Des rencontres bilatérales sont parfois organisées entre managers de deux entreprises, dont l'une souhaite négocier un accord-cadre international et l'autre l'a déjà fait et est disposée à partager son expérience.

Dans certains cas, les représentants du management et des travailleurs organisent des réunions conjointes avant de lancer le processus de négociation afin d'assurer un niveau commun de connaissance. Ce fut le cas pour le groupe EDF (voir ci-dessous).

**Un processus conjoint d'apprentissage entre représentants des travailleurs et du management au sein du Groupe EDF**

Le processus a commencé sous la forme d'une réflexion conjointe entre partenaires sociaux qui s'est étendue sur deux ans mais qui a permis de finaliser ensuite les négociations en six mois. La première étape a été un forum de trois jours co-organisé par le management et le CEE en avril 2003 où les futures parties signataires ont eu l'opportunité de discuter de cette problématique avec des représentants d'ONG, des organisations syndicales internationales et des chercheurs. L'objectif était de discuter du concept de la RSE et de parvenir à une vision commune. Les membres du CEE, les fédérations syndicales européennes et internationales ayant déjà négocié des ACI, en particulier l'ICEM, et des représentants des travailleurs de pays non européens et du management ont pris part à ce forum. Pour les syndicalistes, les deux années de réflexion en commun ont offert l'opportunité de rencontrer leurs collègues d'autres pays et de discuter de leurs priorités. Au travers de ces échanges, les syndicats français ont appris que leurs différences s'amenuisaient si une perspective internationale était adoptée.

#### **4.4 Elaboration du texte**

L'élaboration du texte des codes de conduite est du ressort du management de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les représentants des travailleurs ne sont même pas informés avant que le code soit diffusé à travers l'entreprise. Dans d'autres entreprises, en revanche, les représentants des travailleurs ont été informés et consultés par le management au sujet du contenu du code de conduite. Dans certains pays, comme par exemple en France, le droit national du travail exige l'information et la consultation des représentants des travailleurs.

**Le droit à l'information et à la consultation du comité d'entreprise français**

En France, selon une jurisprudence des tribunaux du travail remontant à 2000, le comité d'entreprise doit être informé et consulté par le management lorsque ce dernier décide d'adopter un code de conduite. Les procédures d'information et de consultation ne donnent pas au comité d'entreprise le pouvoir d'empêcher l'adoption du texte, qui doit être respecté même si le code est imposé par le management d'un groupe basé dans un autre pays, le management local n'ayant pas le pouvoir de décider ou non de mettre ce code en application ni d'en modifier le contenu.



Dans un petit nombre de cas, le processus d'information et de consultation peut même contribuer à la refonte du code et de son contenu. Le code de conduite de Securitas est basé sur une initiative du management, qui l'a transmis au syndicat suédois des travailleurs des transports pour consultation. Le code de conduite a fait l'objet d'un accord avec l'entreprise lors d'une réunion du CEE avec le conseil d'administration avant d'être présenté à une réunion du comité d'entreprise européen de Securitas.

#### **L'influence des représentants des travailleurs sur le Code de conduite de Securitas**

Selon le management de Securitas, il est de sa responsabilité de mieux promouvoir les normes éthiques pour être compétitif sur les marchés internationaux, en particulier vis-à-vis des fonds éthiques. L'objectif est donc d'encourager le respect des principes éthiques dans l'ensemble du groupe et auprès des partenaires en affaires du groupe appartenant à la sphère d'influence de Securitas. Même si les représentants des travailleurs n'avaient pas de droits de codécision dans l'élaboration du code de conduite, ils ont influencé le contenu du code de conduite en utilisant leurs prérogatives de consultation. De plus, les syndicats locaux, avec l'UNI, ont organisé la procédure de mise en oeuvre dans un accord-cadre international.

Les négociations sur les accords-cadres internationaux peuvent être complexes et impliquer des réunions officielles et informelles entre les différentes parties. Toutes les parties impliquées dans la négociation des accords-cadres internationaux ont souligné, dans les études de cas, les attitudes positives qui se sont manifestées tout au long du processus de négociation. Les différentes parties avaient bien sûr des points de désaccord durant les négociations, mais l'échec du processus n'a jamais été envisagé à aucun moment des discussions dans aucun des cas étudiés ici. Dans le cas du Groupe EDF et du Groupe PSA Peugeot Citroën Group, les négociations ont duré six mois.

Outre l'identification formelle des parties signataires décrites dans la première partie, l'analyse des études de cas concernant différentes entreprises a permis d'obtenir une meilleure idée de la manière dont les négociations se sont organisées du côté du management et du rôle informel des comités d'entreprise européens.

#### **Organisation du côté du management**

Du côté du management, les négociations impliquent étroitement le département des ressources humaines, qui est parfois même le moteur et la partie la plus importante au processus de négociation. Il peut en effet se baser sur son expérience du dialogue social. Dans une certaine mesure, les accords-cadres internationaux peuvent même être considérés comme un moyen, pour les directeurs des ressources humaines, de réaffirmer leur rôle dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les directeurs des ressources humaines du siège central de l'entreprise peuvent aussi impliquer leurs collègues des filiales de l'entreprise ou d'autres départements. Dans le groupe EDF, les directeurs des ressources humaines de tous les pays où l'entreprise a des

filiales ont pris part aux négociations pour garantir la compatibilité avec les différentes législations et traditions locales. En outre, deux membres du département du développement durable faisaient partie de l'équipe des négociateurs. Dans le cas de Securitas, les directeurs locaux des ressources humaines ne faisaient pas partie de l'instance de négociation, mais ils ont été tenus informés lors de l'élaboration de l'accord-cadre international. Dans le cas du groupe PSA Peugeot Citroën, les directeurs des ressources humaines du siège central ont décidé d'informer et consulter régulièrement les autres départements de l'entreprise à propos du processus de négociation, en particulier les autres départements du développement durable, des achats et des questions juridiques, ainsi que les directeurs des différentes divisions du groupe.

### **Organisation du côté syndical**

Au niveau européen et au niveau international, les syndicats ont développé différents types d'outils pour aider leurs membres à répondre à la mondialisation et pour le traitement de ses conséquences sociales. A la fin des années 1990, par exemple, le Conseil exécutif de la CISL (devenue aujourd'hui CSI) a adopté un 'Code de conduite de base en matière de pratiques de travail', visant à promouvoir l'utilisation des normes essentielles de l'OIT dans les codes des fournisseurs (CISL 2001). Ce Code de base était conçu pour être utilisé comme un benchmark pour évaluer les codes de conduite des entreprises mais aussi pour assister les organisations syndicales dans les négociations avec les entreprises et le travail avec les ONG dans le cadre des campagnes impliquant les codes de conduite. Un autre objectif est d'encourager l'utilisation d'un langage cohérent dans les codes de conduite, au sein d'une stratégie de promotion d'un accord-cadre international sur les droits des travailleurs. Depuis 1997, ce code a exercé une influence majeure sur d'autres codes et probablement aussi sur des accords-cadres internationaux.

Lors d'une Conférence mondiale sur les ACI qui s'est tenue en septembre 2006, la FIOM a adopté une série de recommandations en matière de conditions minimales exigées pour les accords-cadres internationaux.<sup>15</sup> La FIOM a également développé un modèle d'accord-cadre international<sup>16</sup> dans le but, d'une part, d'assurer que les accords répondent aux

---

<sup>15</sup> Quatre conditions essentielles sont requises: (1) Tous les ACI doivent contenir les normes fondamentales de travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT), en indiquant clairement leur numéro de référence et appliquées à toutes les opérations menées par l'entreprise dans le monde entier en incluant les fournisseurs et les sous-traitants. En cas de non-respect de l'accord, une sanction dissuasive doit être prévue. (2) Dans tous les cas, les normes fondamentales du travail de l'OIT mentionnées dans l'ACI priment sur les lois nationales lorsque ces dernières sont moins favorables que les conventions correspondantes de l'OIT. (3) Un(e) représentant(e) de la FIOM, ou une personne dûment autorisée par la FIOM, est partie signataire. (4) Les multinationales doivent s'assurer que l'accord est diffusé dans les langues appropriées, dans toutes les opérations menées par l'entreprise, à tous/toutes les travailleurs et à la direction et à tous les fournisseurs et sous-traitants. En outre, les recommandations traitent de l'initiation et de la négociation des accords-cadres internationaux, de leur mise en œuvre et du contrôle de leur application: [http://www.imfmetal.org/main/files/07070311220966/IFA\\_recs-ec\\_f.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/07070311220966/IFA_recs-ec_f.pdf)

<sup>16</sup> [http://www.imfmetal.org/main/files/0505102304137/ifamodel\\_total\\_french.pdf](http://www.imfmetal.org/main/files/0505102304137/ifamodel_total_french.pdf)

exigences minimales en matière de normes essentielles de travail, et d'autre part de mettre en évidence la définition, le contenu et la mise en œuvre de l'accord. Enfin, un objectif complémentaire est d'harmoniser les accords-cadres internationaux signés dans les secteurs représentés au sein de la FIOM, probablement avec l'idée d'obtenir des accords-cadres internationaux sectoriels à plus long terme. Dans le même ordre d'idées, l'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois qui a signé 11 accords-cadres internationaux, a également développé un modèle d'accord-cadre<sup>17</sup> dans le but de contribuer au développement de l'action syndicale dans les filiales et d'entamer un dialogue social au niveau de l'entreprise et au niveau national avec les entreprises, les fournisseurs et les sous-traitants des entreprises IBB partenaires.

En 2006, la FEM a adopté une 'Procédure interne de la FEM pour les négociations au niveau des entreprises multinationales',<sup>18</sup> qui souligne que dans le cas d'accords conclus dans une entreprise au niveau européen, la FEM se trouve confrontée à trois difficultés principales, dont la première est que de tels accords ne disposent actuellement d'aucun cadre juridique. La réponse stratégique de la FEM à ce vide juridique consiste à promouvoir et stimuler l'implication syndicale dans les négociations sur les accords-cadres internationaux. La FEM propose ainsi ses propres lignes directrices et procédures internes pour les cas où elle est partie présente au processus.

Ces exemples illustrent le fait qu'au niveau international et européen, la plupart des syndicats ont fait des accords-cadres internationaux un instrument contribuant à assurer, sur la base de négociations, les normes de travail essentielles en termes de droits syndicaux, de santé et sécurité, de pratiques environnementales et de principes de qualité du travail, pour l'ensemble des opérations de l'entreprise au niveau international. Dans ce but, ces syndicats ont créé une série d'outils destinés à leurs affiliés comme des accords type, et ils se livrent régulièrement à un réexamen des accords, en se focalisant sur leur définition, leur contenu et leurs mécanismes. L'objectif consiste à faire de l'accord un document pratique qui permet de suivre et contrôler les performances de l'entreprise. Ce mécanisme de réexamen distingue également les accords-cadres internationaux des codes de conduite habituels et il ne peut pas se substituer à la négociation collective sur un site de production spécifique. De toute évidence, les accords-cadres internationaux sont des accords issus d'une négociation collective et visent à renforcer le dialogue social entre le management et les travailleurs au niveau multinational.

L'analyse des processus de mise en place des documents en question et l'étude des interrelations entre les parties ont permis de relever certaines différences entre accords-cadres internationaux des codes de conduite: les représentants des travailleurs et les syndicats ne jouent pratiquement aucun rôle dans le processus de mise en route, de

---

<sup>17</sup> <http://www.bwint.org/default.asp?Index=50&Language=FR>

<sup>18</sup> EMF Executive Committee June 2006 – FEM 12, accessible at [http://www.emf-fem.org/about\\_the\\_emf/position\\_papers/french/politique\\_de\\_negociation\\_collective](http://www.emf-fem.org/about_the_emf/position_papers/french/politique_de_negociation_collective)

rédaction et de signature des codes de conduite, ce qui confirme que ces textes sont par nature impulsés par le management. Au contraire, l'expérience des accords-cadres internationaux est bien plus celle d'une approche conjointe de la négociation, de la rédaction et de la signature du document, en dépit de différences entre les entreprises.

Une conclusion importante de l'analyse documentaire des accords-cadres internationaux est la diversité considérable des parties signataires représentant les travailleurs : si tous les accords internationaux sont signés par des fédérations syndicales internationales, l'implication des syndicats nationaux et des comités d'entreprise européens comme parties signataires varie selon le secteur de l'entreprise, le contexte national et les orientations de l'organisation syndicale internationale. Même si la directive de l'UE n'attribue pas de telles compétences aux comités d'entreprise européens, leur participation entend garantir leur implication future dans la diffusion et le processus de suivi de l'application du texte. En outre, l'inclusion de partenaires supplémentaires du côté des travailleurs renforce la légitimité des accords-cadres internationaux à tous les niveaux d'action et permet donc de mobiliser à la fois compétences et effectifs. Dans certains cas, on observe que le management se montre soucieux d'« embarquer » certaines parties dans la démarche.

Alors que le principal moteur de l'adoption d'un code de conduite se situe du côté du management, les accords-cadres internationaux ont clairement la préférence et le soutien des organisations syndicales, en particulier les fédérations syndicales internationales. Mais cette étude de cas a également souligné que ces instruments ne doivent pas être considérés comme des concepts opposés. Comme le montrent les exemples d'accords-cadres internationaux impulsés par le management ou d'accords qui visent principalement à faire appliquer des codes de conduite d'entreprise, ces instruments doivent être plutôt perçus comme des outils complémentaires.



## **5 Diffusion, suivi de l'application et règlement des conflits**

Les procédures relatives à la mise en œuvre et au contrôle de l'application constituent des éléments essentiels des codes de conduite et des accords-cadres internationaux. La mise en œuvre effective représente un des principaux défis de la réglementation sociale dans le contexte de la mondialisation et du développement de chaînes logistiques mondialisées. Dans de nombreux pays, les normes du droit du travail souffrent d'un manque d'application effective, en particulier si les pouvoirs publics n'ont pas les moyens ou la volonté d'organiser un suivi systématique à cet égard (Hepple, 2002; Lascoumes et Serverin, 1986). La majorité des pays du monde ont ratifié les conventions de l'OIT sur les droits sociaux fondamentaux, et de nombreux pays possèdent aussi des normes légales très précises en la matière, qui sont conformes aux conventions de l'OIT, par exemple sur la santé ou la sécurité. Mais ces normes légalement contraignantes sont loin d'être effectivement appliquées dans toutes les entreprises de ces pays.

Un des buts des codes de conduite et des accords-cadres internationaux est de rendre plus effectif le respect des normes essentielles du travail et de créer un cadre réglementaire à l'intérieur de l'entreprise pour le suivi des violations de ces normes. Une des principales valeurs ajoutées potentielles de ces nouveaux outils est donc qu'ils permettent de mettre en place des procédures de mise en œuvre et de contrôle de l'application de ces normes, pour les rendre effectives.

### **5.1 Diffusion**

Que leur but soit de définir de nouvelles règles pour les relations du travail au niveau international ou de réaffirmer des principes en matière de RSE et d'éthique des affaires, la diffusion des codes de conduite et des accords-cadres internationaux auprès des acteurs concernés, en particulier des managers et des travailleurs, est une condition nécessaire à leur mise en œuvre effective. Mais à peine un tiers des 50 codes de conduite de cet échantillon font explicitement mention d'une quelconque forme de diffusion (voir tableau 16). Par contre, près de 80% des accords-cadres internationaux existants contiennent des dispositions détaillées sur la procédure de leur diffusion. De même, 38% des accords-cadres internationaux existants mentionnent explicitement qu'ils doivent être traduits dans la ou les langues locales, alors que ce n'est le cas que d'à peine 4% des codes de conduite de cet échantillon. L'organisation de séminaires de formation spécifiques pour permettre au managers et aux travailleurs de mettre en œuvre un accord-cadre international ou un code de conduite n'est évoquée que dans très peu de textes étudiés.

**Tableau 16 : Diffusion des accords cadres internationaux et codes de conduite**

Thème	Accords-cadres internationaux (Total 52)	Codes de conduite (Total 50)
Diffusion auprès des travailleurs	41 (79 %)	16 (32 %)
Traduction	20 (38 %)	2 (4 %)
Formation	6 (11 %)	6 (12 %)
Promotion du dialogue social local	6 (11 %)	-

Source : Données élaborées par les auteurs

Les premiers destinataires du processus de diffusion sont les managers des différentes filiales chargés de la mise en œuvre au quotidien de l'accord-cadre international ou du code de conduite. Le groupe français EDF a mis en place une approche structurée particulière pour assurer la mise en œuvre effective de l'accord-cadre international dans toutes les filiales du groupe.

#### **Diffusion auprès du management au sein du Groupe EDF**

Le directeur des ressources humaines du Groupe EDF a décidé que la mise en œuvre de l'accord-cadre international du groupe serait un processus transversal, le seul dans le domaine des ressources humaines, ce qui souligne l'importance de cet accord. Par conséquent, le *top management* de toutes les filiales du groupe se réunit une fois par an pour présenter les actions menées et les résultats obtenus. De plus, le groupe a créé un comité opérationnel composé de représentants de toutes les filiales, désignés pour gérer la mise en œuvre de l'accord avec les représentants des travailleurs. Le comité opérationnel se réunit au moins trois fois par an pour assurer un suivi permanent et un échange des bonnes pratiques.

Bien entendu, si le champ d'application de l'accord-cadre international ou du code de conduite couvre les employés des fournisseurs et des sous-traitants de l'entreprise, le management de ces derniers doit aussi être informé du contenu et de l'importance des principes en jeu. Le groupe français PSA a pris un certain nombre de mesures pour informer ses fournisseurs et ses sous-traitants au sujet de l'accord-cadre international.

#### **Diffusion auprès des fournisseurs du Groupe PSA**

Via le site Internet B-to-B du groupe, le management du groupe PSA Peugeot Citroën a informé tous ses fournisseurs et sous-traitants au sujet de l'accord-cadre international qu'il a signé en 2006. En coopération avec le département des achats, un nouveau cahier des charges a été élaboré détaillant les points importants de l'ACI. Le 18 janvier 2007, le département des achats a organisé une réunion pour tous les fournisseurs afin de les informer quant à l'importance de l'accord-cadre international pour le groupe. Au cours de cet événement, chaque fournisseur a dû signer un document reprenant tous les points pertinents de l'accord.

Enfin, l'accord-cadre international ou le code de conduite doivent être diffusés parmi tous les travailleurs qu'ils couvrent. Alors que les 50 codes de conduite de cet échantillon ne contiennent pratiquement aucune information sur le processus de diffusion, certains accords-cadres internationaux présentent des dispositions très détaillées sur cette question. Suivant les accords-cadres internationaux, la responsabilité de la diffusion du texte peut incomber au management ou aux partenaires sociaux.

**Responsabilité en matière de diffusion**

*ACI EURADIUS*: "Euradius BV et Euradius International BV fourniront des information écrites et orales au sujet de cet accord dans toutes leurs filiales. Euradius International BV demandera au personnel de direction de diffuser les informations en question auprès des membres du personnel des différentes filiales et auprès de toute personne travaillant régulièrement pour les filiales, de manière claire et accessible. Cette information sera répétée périodiquement (une fois par an, par exemple), pour que les nouveaux membres du personnel puissent en découvrir le contenu."

*ACI LUKOIL*: "ICEM distribuera des copies de l'accord à tous ses membres y compris les responsables syndicaux dans les filiales de Lukoil à travers le monde, et il rendra largement publique l'existence de l'accord, expliquera ses implications aux travailleurs syndiqués au sein de Lukoil. De même, Lukoil distribuera des copies de l'accord auprès de tous les bureaux de Lukoil dans la langue du pays concerné."

L'implication des représentants des travailleurs dans le processus de diffusion présente deux grands avantages. Tout d'abord, la promotion du texte par le biais des représentants des travailleurs peut renforcer sa légitimité aux yeux des salariés par rapport à celle de textes promus unilatéralement par le management. Ensuite, l'implication des représentants locaux des travailleurs peut contribuer à une appropriation collective du texte et éviter que l'accord-cadre international soit perçu comme un instrument adopté au niveau international mais sans impact concret au plan local. Pour être en mesure de diffuser l'accord, les représentants locaux des travailleurs doivent en connaître les principes et les procédures de manière à pouvoir se plaindre si ces procédures ou principes sont violés ou ne sont pas appliqués de manière effective.

Certains accords-cadres internationaux négociés dans des entreprises françaises vont même plus loin en termes d'implication locale et précisent expressément que l'accord international doit être adapté par le biais du dialogue social local entre représentants des travailleurs et management (voir ci-dessous).

**Dispositions relatives au dialogue social pour la diffusion des ACI dans des entreprises françaises**

*ACI DANONE*: "Le management local des entreprises Danone et les syndicats – ou en leur absence les représentants des travailleurs – sont à présent responsables de la traduction des principes généraux indiqués ci-après en mesures pratiques."



*ACI EDF*: “Dans chaque Société concernée 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 oeuvre du présent accord, dans un délai de six mois suivant sa signature.”

*ACI PSA*: “Au-delà des négociations nationales en usage (ex : salaires, temps et organisation du travail, ...), chaque filiale s’engage à négocier avec les organisations syndicales, la mise en oeuvre des actions qui répondent aux principes et aux engagements de ce chapitre, en particulier sur la formation, l’évolution professionnelle et la sécurité au travail.”

Plus les représentants des syndicats nationaux ont été impliqués dans la négociation d’un accord-cadre international et plus grande est la probabilité de les voir promouvoir cet accord auprès des travailleurs sur le terrain. L’engagement du syndicat français CFDT chez EDF tant pour la négociation que pour la diffusion de l’accord-cadre international conclu au sein de l’entreprise correspond à la bonne pratique dans ce domaine (voir ci-dessous).

#### **L’engagement des syndicats nationaux chez EDF**

Le syndicat français CFDT avait été un des principaux protagonistes de la négociation de l’accord international signé en janvier 2005 entre le management, quatre fédérations syndicales mondiales et seize syndicats nationaux. La CFDT a fait de la diffusion et de la mise en oeuvre effective de l’accord une de ses priorités. Le représentant de la CFDT au sein du Comité d’entreprise européen mentionne systématiquement l’accord-cadre international dans toutes les réunions locales avec des représentants syndicaux et des travailleurs au sein du groupe, dans le but de développer son appropriation collective et de faire prendre conscience de la valeur ajoutée de ce texte pour les travailleurs français. Avec le management, la CFDT insiste également pour que l’on fasse systématiquement référence à l’accord-cadre international dans tous les accords nationaux d’entreprise relatifs à des matières mentionnées dans l’ACI. Ce fut récemment le cas lors de l’adoption de la convention collective sur la sous-traitance entre la composante française du groupe et les syndicats nationaux concernés.

Outre sa contribution au développement de l’appropriation collective de l’accord-cadre international et de ses principes, une telle négociation collective au niveau local peut aussi lever bien des doutes quant au statut légal de cet accord-cadre. Traduit en conventions collectives locales dont le statut légal est défini par le droit national du travail, l’accord-cadre international ne possède pas de force légale contraignante en lui-même, mais bien via les conventions collectives décentralisées. Cette solution rappelle les accords autonomes de l’article 139 du traité de l’Union européenne qui suggère que les partenaires sociaux européennes transposent les accords collectifs conclus au niveau de l’UE en conventions collectives nationales afin de leur donner un statut juridique clair et d’éviter les problèmes juridiques liés à la dimension internationale.

Les codes de conduite sont généralement introduits de manière unilatérale et ne sont pas négociés avec les représentants des employeurs. Par conséquent, le management seul décide de la procédure de diffusion. Dans de nombreux cas, les codes sont soit publiés sur

l'intranet de l'entreprise, soit remis directement aux travailleurs. Parfois, le droit national du travail peut exiger au minimum l'information et la consultation des représentants des travailleurs lors de la diffusion d'un code de conduite auprès des travailleurs.

Certaines entreprises ont créé des kits d'information relatifs à leurs accords-cadres internationaux, et contenant généralement le texte de l'accord dans la langue locale, un résumé et des exemples de bonnes pratiques adoptées dans différentes filiales. Ces kits d'information sont diffusés auprès du management et des représentants des travailleurs des filiales qui peuvent décider de les utiliser pour informer l'ensemble du personnel. Parfois, cette information est également disponible sur l'intranet de l'entreprise.

#### **Kits d'information et outils conjoints de communication**

*PSA Peugeot Citroën*: Pour encourager la diffusion de son accord-cadre international, le management du Groupe PSA Peugeot Citroën a préparé un kit d'information qu'il a présenté à la FIOM et au bureau du comité de liaison. Les directeurs de toutes les filiales ont reçu plusieurs kits destinés à leurs managers locaux et aux syndicats locaux. Chaque kit contient les informations suivantes : une lettre du CEO, une présentation de l'ACI, un guide pour la mise en œuvre de l'ACI, la réponse aux questions les plus fréquentes, un glossaire, le texte de l'ACI, le texte du Pacte Mondial, la Charte éthique, une brochure sur l'ACI, un CD-Rom contenant une version électronique de ces documents.

*Groupe EDF*: Pour encourager une communication unifiée sur l'accord-cadre international du groupe EDF, le management et le bureau du Comité consultatif sur la RSE du groupe composée de représentants des travailleurs ont préparé un kit de communication, qui inclut une présentation Powerpoint de l'accord ainsi que les résultats du suivi annuel.

## **5.2 Suivi de l'application**

De nombreux accords-cadres internationaux contiennent des dispositions détaillées sur le suivi de l'application. De toute évidence, les accords-cadres internationaux et les codes de conduite suivent des approches très différentes à cet égard, en raison des objectifs différents poursuivis par les deux types de textes et de leur mode d'élaboration spécifique. Les dispositions en matière de suivi de l'application figurant dans les codes de conduite font référence aux principes définis dans le code en question et décrivent essentiellement des procédures de conformité interne, alors que les accords-cadres internationaux visent à établir un dialogue permanent entre les partenaires sociaux au sujet de la mise en œuvre des accords.

### **Diffusion et suivi de l'application chez Bosch**

Les principaux points relatifs à la mise en oeuvre et à la diffusion sont les suivants; l'accord a été traduit dans toutes les langues importantes. Tous les points de l'accord sont repris dans le manuel du management de l'entreprise. Le management local est responsable de la mise en oeuvre et la diffusion dans chaque site de production de Bosch et/ou auprès du management régional / national de Bosch. Tous les travailleurs sont informés à propos de l'ACI après discussion de l'accord et de ses conséquences entre le management local et les représentants des travailleurs. Dans la plupart des cas, cette information a été transmise par des avis punaisés au tableau d'affichage. Toutes les réclamations font l'objet d'un suivi, sur la base d'une discussion entre le management (local) et les représentants (locaux) du personnel. Le management informe le comité d'entreprise européen des problèmes relatifs à la mise en oeuvre à son suivi.

### **Audits externes**

De nombreux codes de conduite ne mentionnent de procédures spécifiques de contrôle de l'application et l'organisation d'audits que si les sous-traitants et les fournisseurs sont visés par le code. Différentes solutions existent quant à la nature de l'instance chargée de l'audit. Certains codes de conduite prévoient des audits internes par des managers du groupe, alors que d'autres organisent des audits externes, soit par des vérificateurs professionnels, soit par des ONG.

Une telle approche est bien conforme à l'objectif des codes de conduite, à savoir garantir le respect de leurs principes dans toutes les filiales et chez les entreprises sous-traitantes dans le but de limiter les risques de sanctions pénales en cas de violation de la législation nationale. L'organisation d'audits externes témoigne de l'engagement de l'entreprise dans le sens de la transparence et de sa volonté de prévenir et de sanctionner les violations aux principes définis dans son code.

Les accords-cadres internationaux n'évoquent généralement pas d'audit, ni d'implication d'ONG. Seul l'accord conclu chez EDF mentionne explicitement que des ONG peuvent être invitées lors de la réunion annuelle de suivi, ce qui a été le cas lors des deux premières réunions annuelles. Cette situation confirme que les partenaires sociaux qui signent des accords-cadres internationaux cherchent avant tout à encourager et développer le dialogue social en vue d'améliorer progressivement les conditions de travail et d'emploi plutôt que de porter toute violation du texte à l'attention du grand public ou même devant un tribunal. Les relations professionnelles sont basées sur la confiance et il semble donc essentiel pour les représentants des travailleurs de commencer par discuter des problèmes en interne et de chercher à trouver des solutions plutôt que d'alerter le public au risque de menacer l'image de l'entreprise et donc des emplois. Le fait que les accords-cadres internationaux mentionnent à peine les ONG illustre aussi les difficiles relations entre syndicats et ONG, qui n'ont que récemment commencé à établir des plates-formes communes pour débattre de leurs intérêts communs et réfléchir à des stratégies communes.

## Etablissement d'un dialogue social permanent

47% des accords-cadres internationaux existants définissent des procédures de suivi précises basées sur des réunions régulières entre le management et les représentants des travailleurs. En principe, ces réunions ne concernent que les parties signataires mais parfois elles impliquent aussi le comité d'entreprise européen même s'il n'a pas signé l'accord. En effet, 38% des accords précisent expressément le rôle du Comité d'entreprise européen dans le processus de suivi de l'application, en dépit du fait qu'un tel comité n'a signé qu'un accord sur quatre. L'accord-cadre international d'EDF est le seul qui mentionne explicitement que des ONG peuvent être invitées à assister aux réunions du processus de suivi de l'application.

Près des trois quarts des accords-cadres internationaux font référence à une réunion annuelle mais 28% prévoient la possibilité de tenir des réunions extraordinaires sous certaines conditions.

### Dispositifs relatifs au dialogue social

*ACI 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 Directeur des Ressources Humaines qui, dans le cadre de ces activités, rapportera directement au Président de la Direction Générale. Il sera assisté par les Directeurs des Ressources Humaines des Secteurs et/ou des régions concernés. Quant aux représentants des salariés, ils 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 du présent accord et qui sera désigné conformément aux règles et pratiques locales."

*ACI BALLAST NEDAM*: "La Fédération internationale des travailleurs de la construction et du bois (IFBWW), le syndicat néerlandais des travailleurs du bâtiment et du bois (FNV BOUW) et les représentants des travailleurs au sein de BALLAST NEDAM soutiennent BALLAST NEDAM dans la mise en œuvre du présent accord. L'IFBWW, en coopération avec FNV-Bouw et le Comité d'entreprise, suivra avec Ballast Nedam l'application de l'accord une fois par an mais discutera à tout moment des questions qui se poseraient."

*ACI ENDESA*: "Chaque fois que la nature des sujets à débattre le justifie ou au moins tous les six mois, la direction des ressources humaines d'Endesa rencontrera les plus hauts responsables des syndicats signataires; à cette réunion assistera un représentant de l'ICEM pour chaque pays autre que l'Espagne dans lequel ENDESA a des entreprises sous son contrôle."

*ACI FABER CASTELL* "Un comité suivra l'application de l'accord dans chacune des trois régions. Le comité du suivi de l'application est composé à égalité de représentants de Faber-Castell et d'IG Metall/IFBWW. Il se réunira au moins tous les deux ans et tiendra ses réunions dans les sites de production et de vente de l'entreprise."

Dans le cas d'IKEA, un groupe conjoint chargé du suivi de l'application a été constitué, comprenant des membres du management et de la fédération syndicale internationale. Il se réunit deux fois par an pour promouvoir le développement des normes d'IKEA et des systèmes de management pour assurer la mise en œuvre de normes de travail internationalement acceptées et développer de bonnes relations professionnelles entre les fournisseurs et les syndicats affiliés à l'IBB. Au cours de ces dernières années, le groupe chargé du suivi de l'application a visité des fournisseurs en Slovaquie, Hongrie, Malaisie, Roumanie, Pologne, Thaïlande, au Laos et en Chine.

#### **Contrôle du respect du Code IKEA**

Le Groupe IKEA et l'IBB ont effectué un séjour à Pékin à la fin mars 2003. Cette initiative a été prise après les résultats d'audits relatifs au code de conduite auprès des fournisseurs d'IKEA en Chine. Le Groupe IKEA a adopté son code de conduite 'La politique IKEA en matière d'achat de produits pour l'aménagement de la maison' le 1 septembre 2000 et depuis lors tous les fournisseurs d'IKEA ont fait l'objet d'audits approfondis, y compris en Chine. Les audits effectués par les cinq *IKEA Trading Offices* et par la *IKEA Compliance Team* en coopération avec des tierces parties, ont identifié certaines difficultés où des efforts particuliers doivent être accomplis pour améliorer la situation. Des domaines spécifiques comme des horaires de travail excessifs, l'absence de rémunération pour heures supplémentaires, la manipulation problématique de substances dangereuses ont été notamment abordés lors de cette visite. Des réunions se sont tenues avec les services municipaux pékinois chargés du travail et des affaires sociales, la Confédération chinoise des Entreprises, l'Association chinoise pour la protection de l'environnement dans l'industrie et les fédérations syndicales chinoises afin de traiter de ces questions difficiles et d'avoir un échange de vue sur ces problématiques. Le résultat de ces rencontres et de cette visite a été une meilleure compréhension commune des lois, des pratiques et des problèmes et le développement de certaines idées créatives sur la manière d'établir des exemples à suivre en impliquant tous les principales parties concernées. IKEA a lancé un projet auprès de cinq fournisseurs du sud de la Chine dans le but de réduire les horaires de travail tout en augmentant la productivité sans réduction de salaires. L'IBB a assisté à un audit IWAY en Chine. Les audits IWAY ont montré que le nombre des violations a baissé de manière significative en 2004. Mais le fournisseur doit toujours traiter d'un certain nombre de problèmes comme la poursuite de la réduction de la durée du travail et un plan d'assurance pour tous les travailleurs.

Dans certains cas, des réunions intermédiaires peuvent avoir lieu au sein de plus petits groupes, comme chez EDF par exemple.

#### **L'organisation du Comité consultatif d'EDF sur la RSA**

L'accord-cadre international signé en janvier 2005 entre le management du groupe français EDF, quatre fédérations syndicales internationales et près de 20 syndicats nationaux, a créé un comité consultatif sur la responsabilité sociale de l'entreprise, comprenant 28 membres représentant les parties signataires. Ce comité se réunit une fois par an et a pour compétence exclusive toutes les questions suscitées par l'application de l'accord. Pour assurer le bon fonctionnement du comité entre les réunions, un bureau a été créé, émanant du comité. Ce bureau peut se réunir une ou deux fois

entre les réunions du comité. Il est composé de sept membres représentant les différentes zones géographiques couvertes par l'accord. Chaque membre du bureau est en charge d'une région et d'une question transversale traitée dans l'accord.

Certains accords-cadres internationaux contiennent des dispositions détaillées sur l'organisation de ces réunions, en précisant les documents qui doivent être transmis aux représentants des travailleurs avant la réunion, la manière dont l'ordre du jour est établi et le budget. Réunir des représentants des travailleurs venus de différentes parties du monde et mettre au point la traduction des documents pertinents et la traduction simultanée durant les réunions représente une grande responsabilité.

#### **Pratique opérationnelle**

*ACI OTE*: "La réunion annuelle conjointe se tiendra pendant au moins une journée et sera précédée par une réunion préparatoire avec les délégations UNI/OME-OTE d'au moins une journée. Lors de la réunion annuelle commune, le management d'OTE communiquera des informations générales sous la forme d'une présentation orale et de documents écrits concernant les activités de l'entreprise à travers le monde, ses perspectives et leur impact sur les intérêts des travailleurs. L'information comprendra des prévisions quant au niveau et à la structure de l'emploi dans les différentes entités dans lesquelles l'entreprise est impliquée. Ces informations comprendront également une description et une évaluation de la politique sociale de l'entreprise. Une discussion et un échange de vues suivront la présentation orale par le management d'OTE. Un temps suffisant sera réservé à cette discussion (...). Les coûts découlant de l'application du présent accord seront supportés par OTE. Ces coûts incluent les dépenses nécessaires pour les déplacements, le logement et les autres frais d'un nombre convenu de délégués de l'UNI, les installations nécessaires pour la tenue de la réunion conjointe et les réunions préparatoires et les coûts des personnes de contact. Les délégués de l'UNI qui sont des salariés d'OTE recevront leur rémunération normale durant leur absence pour les réunions."

Un récent accord-cadre international définit explicitement une intéressante procédure de suivi de l'application qui implique les partenaires sociaux locaux tout comme ceux au niveau du groupe. Cette procédure reflète un principe de subsidiarité qui tient compte de la nécessité d'une approche basée sur les réalités locales tout en permettant une approche commune au niveau du groupe.

#### **Le principe de 'subsidiarité' chez PSA Peugeot Citroën**

*ACI PSA*: "Le suivi de cet accord cadre mondial se fera à un double niveau. Dans chacun des principaux pays seront mis en place des observatoires sociaux locaux, composés des directions des ressources humaines et des organisations syndicales. Ces observatoires sociaux effectueront un suivi annuel de l'application de l'accord cadre mondial à travers un document commun élaboré conjointement par les parties signataires du présent accord. Au niveau du groupe, un bilan de l'application de l'accord dans les pays concernés sera présenté chaque année, au sein du Comité Européen élargi sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën."

## Compilation des bonnes pratiques et définition d'indicateurs de performance

Pratiquement aucun des accords-cadres internationaux existants et aucun des codes de conduite ne mentionne explicitement la définition d'indicateurs de performance pour l'évaluation des résultats obtenus grâce à la mise en œuvre d'actions concrètes. Cette absence ne signifie cependant pas que les entreprises ne mesurent pas les résultats de leurs politiques dans les domaines couverts par les textes en question. La plupart des entreprises qui ont adopté ces textes ont également signé le Pacte Mondial et publient un rapport sur le développement durable et elles doivent donc développer des systèmes d'information.

Les entreprises commencent donc par définir des indicateurs de performance qui peuvent être appliqués dans toutes les filiales. Même dans les entreprises qui ont négocié un accord-cadre international, la responsabilité de la définition et de la mesure de ces indicateurs reste une décision du management, même si cela n'exclut pas une consultation des représentants des travailleurs.

### Définition des indicateurs de performance

Pour évaluer la valeur ajoutée de son accord-cadre international, le *Groupe EDF* a décidé de définir un certain nombre d'indicateurs de performance. Le travail a d'abord commencé au niveau national, dans le cadre du dialogue social national sur la mise en œuvre de l'accord. Le travail s'est ensuite poursuivi au niveau du comité consultatif sur la RSE du Groupe et son bureau. Le bureau a suggéré d'utiliser 24 indicateurs. Les managers du groupe en ont retenu 20. Chaque filiale du groupe est tenue de mesurer ces indicateurs et d'informer le management du groupe sur ses résultats.

Le management du Groupe *PSA Peugeot Citroën* a préparé un guide pratique pour la mise en œuvre de l'accord-cadre international signé avec la FIOM et les syndicats nationaux de ses principales filiales. Ce guide existe sous la forme d'un document papier et sur l'intranet. Le guide doit permettre de vérifier si l'entreprise respecte les engagements pris dans le cadre de l'ACI et les plans d'actions mis en œuvre.

Certaines entreprises ont créé des systèmes d'information pour identifier les exemples de bonne pratique parmi leurs filiales. Ces exemples sont échangés avec des représentants des travailleurs lors de la réunion annuelle ou rendus accessibles aux travailleurs via l'intranet de l'entreprise.

### Compilation et diffusion des bonnes pratiques chez EDF

Pour préparer la réunion annuelle du Comité consultatif sur la RSE du Groupe EDF, les managers en charge de la mise en œuvre de l'accord-cadre international contactent toutes les filiales du groupe pour évaluer leurs actions. Ils préparent un rapport consolidé, traduit en neuf langues, ainsi que des rapports détaillés sur chaque filiale et une compilation des bonnes pratiques par les unités d'exploitation de EDF à travers le monde : ces documents concrétisent la mise en œuvre de l'accord. Le management avait identifié quelque 60 bonnes pratiques en 2006 et près du double en 2007. Ces pratiques ont été diffusées parmi les managers et les syndicats des filiales et intégrées sur l'intranet du groupe, accessible aux travailleurs basés en France, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Les représentants des travailleurs cherchent aussi à établir des systèmes d'information informels pour pouvoir évaluer les résultats des accords-cadres internationaux. Etant donné leur manque de moyens en comparaison de ceux des multinationales, ils éprouvent des difficultés considérables pour suivre l'application des accords qu'ils ont signés. Ils doivent donc s'en remettre aux syndicats nationaux qui sont les plus présents au sein de l'entreprise mais ces derniers ne reconnaissent pas toujours la valeur d'un accord-cadre international. Idéalement, les représentants des travailleurs devraient créer des réseaux entre représentants locaux pour être informés directement des violations de l'accord et questionner le management de l'entreprise. Le développement d'Internet a contribué favorablement à la création de tels réseaux.

### **Rapport sur les violations : un droit ou une obligation ?**

Même de bons audits externes et l'implication des représentants des travailleurs ne peuvent remplacer l'information directe et les droits des travailleurs couverts par l'accord-cadre international ou le code de conduite. Il y a donc un consensus selon lequel les travailleurs couverts par ces textes doivent avoir le droit de signaler toute infraction qu'ils observent, qu'ils soient ou non les victimes de dommages directs résultant de cette infraction. Le consensus porte également sur la nécessité de protéger les travailleurs qui signalent de telles violations contre des sanctions disciplinaires prises par leurs managers. Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux diffèrent toutefois quant aux procédures qu'ils mettent en place.

42% des codes de conduite de cet échantillon ne prévoient pas seulement le droit mais aussi l'obligation de signaler toute violation observée du code en question.

#### **Devoirs des travailleurs en cas de violation du code**

*Code ABB*: "Tous les travailleurs sont tenus de signaler toutes les violations présumées ou observées de la loi ou du présent code de conduite ou des règles de l'entreprise – ou s'ils sont invités à faire quelque chose qui pourrait constituer une violation. Les rapports peuvent être adressés à votre superviseur, à un représentant du service juridique et de la conformité aux normes du Groupe, à votre responsable local ou régional chargé du contrôle de la conformité, au responsable principal du contrôle de la conformité ou à la ligne d'appel de ABB pour les questions d'éthique des affaires."

*Code ALCAN*: "Les infractions au Code de conduite doivent être signalées immédiatement à l'une des parties suivantes: 1. à votre supérieur; 2. à votre chef de service ou de fonction; 3. à un avocat de la Société; 4. à votre service des Ressources humaines; ou 5. par tout autre moyen mis à la disposition des employés par la Société (des lignes téléphoniques spécialisées, par exemple)."

Il n'existe pas de principe équivalent dans les accords-cadres internationaux. Les travailleurs sont libres de signaler les violations de l'accord ou non.



32% des codes de conduite de cet échantillon mentionnent des lignes téléphoniques permettant aux travailleurs de signaler les violations du code. Le développement de ces lignes téléphoniques est lié à l'obligation introduite la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis.

#### **Lignes d'appel éthiques**

*Code BASF:* “Les travailleurs ont la possibilité d'utiliser une ligne téléphonique externe pour obtenir des informations, formuler des suggestions ou communiquer des préoccupations. A cette fin, une ligne téléphonique gratuite est établie avec un cabinet juridique indépendant. Ce numéro peut être appelé pendant les jours ouvrables.”

*Code Chiquita:* “ Si vous ne tenez pas à discuter de ces problèmes par les voies habituelles, vous pouvez utiliser le ligne d'appel de Chiquita qui est gérée par une entreprise indépendante qui offre des services d'appel téléphonique à des centaines d'entreprises à travers le monde. Ce service n'est pas conçu pour se substituer à un entretien direct avec le management. Il constitue une option qui est toujours disponible si vous voulez apponter votre contribution mais que vous ne voulez pas parler à un représentant de l'entreprise.”

*Code: Statoil* “Lorsque la personne ne se sent pas en mesure de faire rapport sur la question à la ligne hiérarchique, il peut recourir à la ligne d'appel éthique de Statoil ([www.statoilethicshelpline.com](http://www.statoilethicshelpline.com)). Cette ligne est accessible dans tous les pays dans lesquels Statoil est représenté. La personne peut demeurer anonyme si elle le souhaite. Statoil ne prendra aucune sanction d'aucune sorte contre une personne qui, de bonne foi et de manière responsable, informe des personnes en position de responsabilité, des entités internes ou des autorités compétentes au sujet d'éventuelles violations des directives éthiques de Statoil, des lois en vigueur, ou qui dénonce d'autres faits blâmables dans le cadre des activités de Statoil.”

Par contre, les procédures définies dans les accords-cadres internationaux reposent sur l'implication de représentants locaux, nationaux et internationaux des travailleurs. Les travailleurs peuvent informer ces représentants des travailleurs, qui sont en général protégés contre les sanctions discriminatoires en raison de leur statut suivant le droit du travail national et international.

De nouveau, ces différences confirment les profils spécifiques des accords-cadres internationaux et des codes de conduite. Les ACI visent à développer le dialogue social dans l'ensemble de la société et insistent donc sur l'implication des représentants des travailleurs. Les codes de conduite visent à garantir la conformité à la législation nationale et à assurer la transparence via l'intervention d'une tierce partie indépendante, soit par des audits externes ou via des lignes téléphoniques. Le développement de ces lignes d'appel est également lié aux obligations créées par la récente législation américaine.

### 5.3 Sanctions et procédures de règlement des conflits

Même les meilleures procédures de mise en œuvre et de suivi de l'application ne permettent pas d'éviter que se produisent des violations des principes définis par un accord-cadre international ou un code de conduite. Il est donc important d'inclure dans ces textes des dispositions relatives aux conséquences de telles violations. Pour les fédérations syndicales internationales, la possibilité d'alerter le management du groupe en cas de violations de droits sociaux fondamentaux dans les filiales ou chez les sous-traitants et de lui demander d'intervenir au niveau local constitue le plus important résultat des accords-cadres internationaux. Elles veulent être en mesure d'utiliser ces accords comme un outil pour l'amélioration des conditions de travail et d'emploi au niveau local, en particulier dans les pays où les normes du droit du travail sont peu exigeantes.

#### Sanctions contre les travailleurs

40% des codes de conduite de cet échantillon mentionnent explicitement la possibilité que des sanctions disciplinaires soient prises contre les travailleurs et les managers qui violent les dispositions du code, y compris le licenciement.

##### Dispositions sur les sanctions

*Code AngloGold*: "Si un salarié agit en contravention avec les présents principes, l'entreprise prend les mesures disciplinaires appropriées concernant une telle violation. En cas de violation sévère, cette procédure peut aller jusqu'au licenciement."

*Code Chiquita*: "Les employés qui ne respectent pas ce Code d'Ethique feront l'objet de sanctions disciplinaires appropriées, pouvant aller jusqu'au licenciement."

*Code Statoil*: "Les violations des directives éthiques du groupe ou de dispositions légales en la matière peuvent entraîner une procédure disciplinaire ou un licenciement avec ou sans préavis et être signalées aux autorités compétentes. Les directives disciplinaires locales donneront des précisions détaillées quant au respect des lois et réglementations et aux conséquences de leur violation."

14% des codes de conduite de cet échantillon mentionnent également la possibilité de poursuites civiles en cas de violation grave du code.

##### Procédures civiles

*Code BASF*: "Toute violation des lois et d'autres dispositions réglementaires contraignantes peut avoir des conséquences importantes pour les travailleurs, tant en vertu du droit du travail que du droit pénal."

*Code MAN*: "Les violations du Code de conduite peuvent avoir des conséquences sur les relations contractuelles avec le travailleur et la poursuite de ces relations, et peuvent également conduire à des demandes de dommages et intérêts."

Aucun des accords-cadres internationaux existants ne contient de dispositions équivalentes. L'implication des représentants des travailleurs signifie que le but n'est pas de sanctionner des travailleurs individuels mais plutôt d'obtenir des changements dans l'organisation.

### **Sanctions contre les fournisseurs et sous-traitants**

96% des accords-cadres internationaux existants et 42% des codes de conduite de cet échantillon contiennent des dispositions qui s'appliquent aux fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise. De nombreux textes se limitent à l'information ou à l'encouragement des fournisseurs et des sous-traitants mais certains mentionnent le respect des principes qu'ils contiennent comme une condition du maintien des relations contractuelles avec le fournisseur ou le sous-traitant : 14% des codes de conduite de cet échantillon, en particulier dans le secteur textile, mentionnent explicitement la cessation du contrat en cas de violations.

#### **Sanctions contre les fournisseurs**

Code *H&M*: "S'il s'avère qu'un fournisseur ne se conforme pas à notre Code de Conduite, nous cesserons alors toute relation commerciale avec ce dernier, si des mesures correctives ne sont pas prises dans les délais prévus. En cas de violations répétées, nous cesserons immédiatement toute collaboration avec le fournisseur en cause et annulerons les commandes en cours."

Code *GAP*: "Si Gap Inc. établit qu'une usine a enfreint le présent Code, Gap Inc. peut soit mettre fin à la relation d'affaires, soit exiger de cette usine qu'elle mette en œuvre un plan d'action de correction. Si l'action correctrice a été demandée mais qu'elle n'est pas mise en œuvre, Gap Inc. suspendra le placement de nouvelles commandes et peut terminer la production en cours."

Code *Levi-Strauss*: "Si LS&CO constate qu'un fournisseur ne se conforme pas à nos TOE, nous exigerons qu'il mette en œuvre un plan d'action visant à corriger la situation dans les délais convenus. Si le fournisseur manque aux engagements de ce plan d'action, Levi Strauss & Co. mettra fin à la relation d'affaires."

On peut retrouver des dispositions similaires dans 28% des accords-cadres internationaux existants.

#### **Sanctions contre les fournisseurs dans les ACI**

*ACI EDF*: "Tout manquement grave et non corrigé après observations, en matière de respect de législation, santé-sécurité des salariés, comportement éthique avec les clients, et respect de l'environnement, devra entraîner l'arrêt des relations avec l'entreprise sous-traitante, dans le respect des obligations contractuelles."

*ACI PSA Peugeot Citroën*: "Tout manquement relatif au respect des droits humains devra entraîner des plans d'action correctifs après avertissement de la part de PSA PEUGEOT CITROËN. Le non respect de ces droits entraînera des sanctions pouvant aller, à terme, jusqu'au retrait du panel."

En outre, de nombreuses entreprises font référence à leur code de conduite ou à leur accord-cadre international dans les contrats avec leurs fournisseurs ou sous-traitants, en leur conférant ainsi le même effet légalement contraignant que celui du contrat lui-même. Par conséquent, les accords-cadres internationaux et les codes de conduite produisent des effets juridiques supplémentaires pour les fournisseurs et les sous-traitants.

## Procédures de règlement des conflits

Le but des fédérations syndicales internationales quand elles signent des accords-cadres internationaux n'est pas d'utiliser ces textes devant les tribunaux. Elles préfèrent commencer par le dialogue social en cas de problèmes. Il n'est donc pas étonnant que 79% des accords-cadres internationaux existants contiennent des dispositions sur le règlement des conflits et définissent des procédures spécifiques dans ce domaine. Les codes de conduite ne contiennent pas de telles dispositions.

Généralement, les accords-cadres internationaux encouragent les travailleurs à contacter leur management local s'ils découvrent une violation du texte. Ils peuvent bien sûr compter sur le soutien des représentants locaux des travailleurs. Si le problème ne peut être résolu à ce niveau, le travailleur ou le syndicat peut contacter le syndicat national qui traitera de la question avec le siège national de l'entreprise. Si le problème n'est toujours pas résolu à ce niveau, les parties signataires de l'ACI seront saisies du litige. Le principal avantage de cette approche à multiples niveaux est qu'elle favorise la diffusion de l'ACI auprès des managers et des représentants des travailleurs à tous les niveaux de l'entreprise, ce qui renforce les chances de voir le texte être efficace.

### Implication des organisations syndicales en cas de violation

*ACI Veidecke:* "En cas de plainte ou de violation de l'accord, la procédure suivante est normalement d'application: tout d'abord, la plainte doit être traitée au niveau du management du site local concerné. Si la plainte ne peut être réglée à ce niveau, elle doit être renvoyée au syndicat national qui examinera la question avec le président régional de l'entreprise. Si elle n'est toujours pas réglée, la plainte sera renvoyée au siège de l'IFBWW à Genève qui traitera la question avec le management de l'entreprise."

*ACI SCA:* "En cas de violation de l'accord, la procédure suivante est normalement d'application s'agissant de travailleurs couverts par l'accord: 1. le travailleur et / ou son syndicat local soumet la plainte au management du site local. 2. Si la plainte n'est pas réglée au niveau du management du site local, le syndicat national concerné porte la question devant le département des ressources humaines au niveau du groupe ou de la région. 3. Si la question n'est toujours pas réglée, la plainte sera renvoyée à l'ICEM / Pappers qui portera l'affaire devant le Corporate Management de SCA."

*ACI Bosch:* "Le comité exécutif du Comité Europe du groupe Bosch est informé de toute plainte qui n'a pu être traitée de manière satisfaisante au niveau national."

## 5.4 Durée et révision

Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux constituent des instruments relativement nouveaux. Les organisations impliquées dans leur élaboration sont donc conscientes qu'ils supposent un processus d'apprentissage. De plus, les attentes vis-à-vis des entreprises et la définition de leur responsabilité sociale peuvent changer avec le temps. Ces textes ne sont donc pas conçus comme des documents statiques et bon nombre font l'objet d'adaptations régulières.

### Procédures de révision

*Code Volvo:* “Le présent Code de conduite a été adopté par le Conseil d'administration de AB Volvo et ne peut être modifié ou dénoncé que par ce Conseil ; les motifs de tout amendement ou abandon doivent être communiqués.”

*Code Telecom Italia:* “Le Code sera réexaminé chaque année et révisé si nécessaire par le Conseil d'administration de Telecom Italia à la lumière des recommandations du Comité pour le contrôle interne et la Corporate Governance et après avoir entendu l'avis du Conseil des vérificateurs, qui peut également soumettre des propositions au Conseil d'administration.”

*Code Nestlé:* “Les Principes de conduite des affaires du groupe sont régulièrement révisés et actualisés.”

De nombreux textes prévoient leur propre révision. 31% des accords existants sont conclus pour une période déterminée, le plus souvent deux ou trois ans, et doivent donc être renégociés une fois à expiration. En outre, 55% des accords mentionnent la possibilité d'une révision.

### Révisions régulières

*ACI Royal BAM:* “Le présent accord peut être révisé à la demande d'une des parties, qui a besoin à cette fin de l'accord de l'autre partie, au plus tard deux ans après sa signature.”

*ACI Veidecke:* “Les signataires tiendront une réunion annuelle pour réviser les principes, l'application pratique et l'impact de l'accord, après quoi celui-ci pourra être dénoncé, prorogé ou renégocié par les parties.”

*ACI Nampak:* “Pour atteindre les objectifs et respecter les engagements du présent document, Nampak et l'UNI s'engagent dans un dialogue permanent et se réuniront régulièrement aux fins de partager les informations pertinentes sur les activités et les stratégies de Nampak.”

Les fédérations syndicales internationales attachent de l'importance aux clauses de révision parce qu'elles placent l'accord-cadre international dans le cadre d'un dialogue social à long terme avec le management.

Les accords-cadres internationaux et les codes de conduite diffèrent dans une large mesure en termes de diffusion et de procédures de contrôle de l'application. Alors que les partenaires sociaux sont impliqués à la fois dans la diffusion et dans le contrôle de l'application des accords-cadres internationaux, ce qui contribue à faire apparaître de nouveaux enjeux pour le dialogue social, la mise en œuvre des codes de conduite reste généralement du seul ressort du management, le contrôle étant parfois confié à des vérificateurs externes. Cette conclusion est confirmée par le fait que certaines entreprises ont décidé de conclure un accord-cadre international pour améliorer la diffusion et le contrôle de l'application de leur code de conduite

Les accords-cadres internationaux et les codes de conduite diffèrent également en termes d'obligations qu'ils créent pour les travailleurs. De nombreux codes de conduite prévoient explicitement des sanctions disciplinaires voire civiles pour les travailleurs dont le comportement n'est pas conforme aux principes qui s'y trouvent stipulés. Dans de nombreux cas, les travailleurs sont également tenus de signaler les violations du code de conduite qu'ils peuvent observer en utilisant des lignes d'appel anonymes. Les accords-cadres internationaux ne contiennent pas de dispositions de ce genre

Au contraire, ces accords prévoient parfois des procédures de règlement des litiges impliquant les partenaires sociaux au niveau local, national et international. Ils soulignent donc la volonté des parties signataires d'utiliser les accords-cadres internationaux pour identifier les violations éventuelles des droits sociaux fondamentaux dans les filiales ou même auprès de leurs fournisseurs à un stade précoce et résoudre ces problèmes en interne, par le biais du dialogue social plutôt que devant les tribunaux ou l'opinion publique.



## **6 Impact sur les entreprises, les travailleurs et le dialogue social**

Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux peuvent avoir un impact triple :

- sur les normes du travail et les droits fondamentaux du travail, y compris les droits syndicaux et la négociation collective;
- sur les relations professionnelles et le dialogue social au niveau national, européen et mondial;
- sur la responsabilité sociale de l'entreprise et la culture de l'entreprise.

L'impact sur chacun de ces trois problématiques varie selon les entreprises mais témoigne aussi de certaines différences entre codes de conduite et accords-cadres internationaux.

### **6.1 Impact sur les normes de travail**

#### **Rendre plus effectifs les droits fondamentaux du travail**

Réaffirmer les droits fondamentaux du travail tels qu'ils sont définis dans les principales conventions de l'OIT ou dans la déclaration tripartite de l'OIT et contribuer à rendre ces droits plus effectifs: tels sont certains des aspects essentiels tant des accords-cadres internationaux que des codes de conduite.

Compte tenu de leur nature et des objectifs différents des accords-cadres internationaux et des codes de conduite, les conséquences *potentielles* de ces textes dans ce domaine présentent des différences considérables. De fait, les accords-cadres internationaux font bien davantage référence aux conventions essentielles de l'OIT et aux droits sociaux fondamentaux que les codes de conduite. C'est tout particulièrement le cas pour la reconnaissance des droits syndicaux et de la négociation collective. Les codes de conduite de cet échantillon correspondent manifestement à de bonnes pratiques dans la mesure où ils comprennent un engagement sans ambiguïté au respect des conventions essentielles de l'OIT y compris quant aux droits syndicaux et à la négociation collective.

Une tendance manifeste semble se dessiner dans le sens d'une référence plus stricte aux normes essentielles du travail dans les codes de conduites des entreprises. Le cas d'Unilever constitue un exemple intéressant à cet égard.



### **Les différentes versions du code de conduite d'Unilever**

La version 2000 du Code ne faisait pas référence aux syndicats, en indiquant seulement que: "Unilever juge essentiel de conserver de bonnes communications avec les salariés, généralement par le biais de procédures d'information et de consultation au niveau de l'entreprise". La version révisée en 2002 du Code de conduite ajoute "Nous respectons la dignité de la personne et la liberté d'association de nos employés". La révision sociale de 2002 indique qu'Unilever reconnaît pleinement le droit de ses salariés à adhérer à un syndicat. Cette révision a également introduit le droit à la négociation collective dans le code de conduite de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs privilégiés.

Les études récentes consacrées aux stratégies des multinationales en matière de RSE révèlent que l'adoption de références aux droits fondamentaux du travail constitue une tendance générale (KPMG, 2005). A l'heure actuelle, les entreprises multinationales ont tendance à inclure les questions sociales dans leurs engagements et leurs rapports relatifs à la RSE, qui jusqu'à la fin des années 1990 ne traitaient essentiellement que de protection de l'environnement, de santé et de sécurité, et d'actions philanthropiques. Ce changement résulte de deux évolutions: (i) dans une série de pays, le droit national exige l'insertion de questions sociales dans les rapports annuels et prévoit une certaine forme d'évaluation des performances dans ce domaine (ii) les entreprises subissent une pression croissante pour qu'elle rende des comptes quant à leurs activités et à celles de leurs fournisseurs.

Outre la référence formelle aux droits sociaux fondamentaux et aux normes de l'OIT, il est important d'évaluer les performances effectives de l'entreprise dans ce domaine ainsi que les performances de ses fournisseurs et sous-traitants. Selon une étude récente de KPMG (2005), "les thèmes sociaux sont traités par près des deux tiers des entreprises, en général concernant un ou plusieurs des domaines suivants: normes essentielles du travail, conditions de travail, engagement vis-à-vis de la communauté, action philanthropique. Mais si la majorité des entreprises proclament leur engagement face à ces questions, leurs performances réelles restent maigres, à cause peut-être de l'absence d'indicateurs sociaux clairs."

La plupart des entreprises de cet échantillon ont développé des outils et des instruments, allant de l'inclusion de ces thèmes dans les systèmes de rapports réguliers et structurés de la direction nationale ou des directions locales des ressources humaines à l'introduction d'un système de rapports supplémentaire traitant du respect du code de la part des fournisseurs privilégiés, en passant par des études spécifiques dans le cadre des relations professionnelles et traitant des droits fondamentaux du travail. Il ne semble pas y avoir de différence significative entre les entreprises ayant signé un accord-cadre international et celles qui ont adopté un code de conduite.

### **Surveiller le respect des droits fondamentaux du travail chez BASF**

Le code de conduite de l'entreprise BASF " Valeurs et Principes de BASF " contient les engagements suivants au sujet des droits fondamentaux du travail : "BASF entend maintenir avec les représentants élus des travailleurs des relations de bonne foi et le respect mutuel, basées sur les normes fondamentales du travail internationalement reconnues et tenant compte des coutumes des pays concernés." Pour suivre la bonne application de ces principes, l'entreprise a développé certains instruments destinés à faire appliquer les normes du travail et les normes sociales internationalement reconnues dans tous les sites de l'entreprise et à établir un système de suivi permanent mesurant les performances de tous ces sites par rapport aux dites normes. Dans ce cadre, une étude annuelle du management des différentes entreprises du groupe examine leurs performances quant au respect des droits fondamentaux du travail (travail des enfants, travail forcé, droit de réunion en assemblée, négociation collective), aux conditions de travail (horaires de travail, salaires minimums) et aux principes sociaux de base (anti-discrimination, diversité).

Cette prise en compte des thèmes sociaux est liée au fait que la violation des normes essentielles du travail constituerait un scénario très dommageable pour la plupart des entreprises multinationales (en particulier pour celles qui produisent des biens de consommation, comme Unilever ou IKEA). On observe donc une tendance croissante au contrôle exercé dans ce domaine sur les sous-traitants et les fournisseurs. La plupart des entreprises de cet échantillon produisant des biens de consommation (en particulier IKEA et Unilever, mais aussi Bosch, PSA Peugeot-Citroën) ont développé des procédures spécifiques pour informer et surveiller leurs partenaires commerciaux et leurs fournisseurs, en recourant à divers instruments, comme des projets pilotes, des études sur les fournisseurs, des questionnaires.

Mais cette étude de cas confirme les conclusions d'autres études<sup>19</sup> sur les accords-cadres internationaux qui font état d'une différence entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux quant au processus de suivi de l'application des textes, et qui a certainement un impact sur le caractère effectif des droits qu'ils confèrent. Alors que les codes de conduite des entreprises sont très largement mis en œuvre et contrôlés par le seul management, parfois avec le contrôle de vérificateurs extérieurs, la plupart des accords-cadres internationaux prévoient dans ce contexte un certain rôle pour les organisations de travailleurs et les syndicats. Le cas d'IKEA offre un exemple frappant de la manière dont le management – malgré l'activité intense qu'il déploie dans le suivi de la mise en œuvre de son code de conduite – soutient également une implication active des syndicats dans ce processus et a établi avec l'Internationale des travailleurs du bâtiment (IBB) un groupe conjoint chargé du suivi et de la mise en œuvre.

<sup>19</sup> Des accords conclus principalement au sein d'entreprises allemandes, mais aussi françaises, ont fait l'objet d'une étude récente pour le syndicat allemande de la métallurgie IG Metall (2006).

### **Suivi et audit conjoints chez IKEA**

Le groupe conjoint de référence IKEA/IFBWW se réunit régulièrement – au moins deux fois par an – pour un échange d’expériences relatives aux conditions de travail et à la responsabilité sociale. Dans le cadre du programme de travail conjoint, IKEA a invité l’IBB à être témoin de l’amélioration des conditions de travail des travailleurs chinois des fournisseurs du groupe à travers la Chine. IKEA a également invité des membres de l’IFBWW de Malaisie, d’Indonésie, de Bulgarie et de Roumanie à participer à un audit de conformité dans chaque pays, de manière à leur faire acquérir une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du processus et des procédures de l’IKEA IWAY. IKEA continue à développer ses actuelles procédures d’audit en dialogue avec la fédération syndicale internationale.

On retrouve des approches similaires basées sur la coopération entre management et syndicats chez Bosch et Securitas. La valeur ajoutée potentielle d’un processus conjoint de suivi de l’application est soulignée par le fait que chez IKEA comme chez Securitas, l’accord-cadre international a été négocié pour améliorer le code de conduite ou les pratiques de RSE déjà en vigueur.

Certaines des études de cas de cet échantillon montrent également que les accords-cadres internationaux peuvent chercher à améliorer la mise en œuvre et le respect de droits sociaux fondamentaux dans des régions «sensibles» de la planète. En 2005, un séminaire régional a été organisé en Amérique latine au sujet de la mise en œuvre et du suivi de l’application des accords-cadres internationaux. La réunion a rassemblé une série de syndicats membres avec des représentants des sites de production d’entreprises ayant conclu un ACI pour la première fois, dont Volkswagen, DaimlerChrysler, Leoni, SKF, Arcelor, Bosch et Renault (Holdcroft, 2006).

La FIOM joue un rôle actif dans le développement d’initiatives et de programmes chargés d’améliorer le caractère effectif et l’impact réel des dispositions sur les droits fondamentaux du travail figurant dans les accords-cadres internationaux, mais d’autres fédérations syndicales internationales et nationales ont également renforcé leur action dans ce sens. On retrouve cette approche dans le secteur alimentaire (UITA), le secteur du bois et du bâtiment (IBB) et dans d’autres secteurs.

### **Garantir les libertés syndicales et la négociation collective**

L’impact sur les libertés syndicales et la négociation collective constitue une différence importante entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux. Ce point a été confirmé par l’analyse textuelle des 52 accords-cadres internationaux existants, de cet échantillon de 50 codes de conduite et de ces 12 études de cas. Tout d’abord, les codes de conduite couvrent dans une bien moins large mesure ces deux droits fondamentaux établis dans les conventions 87, 98 et 135 de l’OIT. Ensuite, la plupart des exemples d’impact direct positif sur ces deux droits proviennent d’entreprises ayant conclu un accord-cadre international et résultent d’une implication active des syndicats et des travailleurs dans la

mise en œuvre et le suivi de l'application du texte. Dans la plupart des études de cas sur les accords-cadres internationaux, ces textes ont eu un impact positif sur la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise, de la liberté syndicale et de la négociation collective. Dans la plupart des cas, ils ont conduit au développement de nouvelles institutions et de nouvelles structures de représentation des intérêts au niveau de l'entreprise.

Dans le cas de Securitas, par exemple, l'accord-cadre international a eu des effets positifs directs sur la reconnaissance et l'acceptation des syndicats par le management national aux Etats-Unis. Des évolutions similaires ont été observées dans d'autres régions où les syndicats sont peu présents hors d'Europe mais aussi à l'intérieur de l'UE comme le montre l'exemple d'IKEA en Pologne.

#### **Les droits syndicaux et la négociation collective chez IKEA-Swedwood en Pologne**

La situation en Pologne offre un bon exemple de collaboration avec IKEA. Swedwood, les entreprises contrôlées par IKEA et les organisations polonaises et suédoises membres de l'IBB ont entamé un projet de dialogue social en 2002 avec l'objectif d'établir des bonnes relations professionnelles et une représentation syndicale au niveau de l'entreprise en Pologne. Les syndicats indiquent que depuis lors, presque toutes les usines de Swedwood ont vu le développement d'une activité syndicale. Les syndicats polonais ont accueilli très chaleureusement cette approche conjointe du management et des syndicats parce qu'elle permet aux syndicats d'affilier les travailleurs et de lancer la négociation collective, et de devenir partie intégrante d'un système solide de relations professionnelles.

Dans la même perspective, le cas de Leoni offre une illustration d'un impact positif sur les libertés syndicales en Europe centrale et orientale. L'action menée visait à mettre en œuvre la déclaration de l'entreprise sur les droits sociaux et elle a permis le développement de structures syndicales et de la négociation collective dans deux importants sites de l'entreprise précédemment dépourvus de représentants syndicaux en Roumanie. Des contacts ont aussi été pris avec des travailleurs d'établissements en Slovaquie et en Ukraine où les syndicats étaient absents.

L'étude du cas de Bosch et un exemple chez Daimler Chrysler illustrent les conséquences concrètes et au moins l'amorce d'une réflexion critique sur la situation des droits syndicaux dans l'ensemble de l'entreprise.

#### **Les droits syndicaux à l'échelle mondiale chez Bosch et DaimlerChrysler**

Lors de la Conférence mondiale des travailleurs de *Bosch* qui s'est tenue en Allemagne en 2006, un certain nombre de critiques ont été formulées à l'encontre des dispositions de l'ACI sur les libertés syndicales et le droit à la négociation collective, ainsi que sur la discrimination et l'égalité de salaire. Même si la réunion a montré clairement les fortes réticences de la direction de Bosch à discuter de ces questions, en affirmant qu'elles devaient être traitées au niveau local, les débats ont constitué un signal positif en faveur des libertés syndicales et du droit à la négociation collective.

Chez *DaimlerChrysler* (une entreprise auprès de laquelle nous n'avons pas réalisé d'interview), l'accord-cadre international a eu un impact positif pour les droits syndicaux chez un fournisseur turc qui avait précédemment refusé de respecter les droits syndicaux sur le lieu de travail et de négocier avec le syndicat (violant ainsi les conventions de l'OIT 87 et 98). Une lettre au fournisseur envoyée par le comité d'entreprise mondial de *DaimlerChrysler* a incité le management turc à accepter les deux droits. Dans d'autres cas, *DaimlerChrysler* a remplacé des fournisseurs (par exemple, huit fournisseurs au Brésil) à cause des pressions des syndicats pour faire respecter l'accord-cadre international de l'entreprise (Holdcroft, 2006: 22).

Ces exemples montrent que les accords-cadres internationaux, au travers de l'action menée par les fédérations syndicales internationales, les comités d'entreprise internationaux ou d'autres réseaux de représentants des travailleurs, contribuent activement à rendre plus effectifs les droits syndicaux. Les études de cas de cet échantillon indiquent que la mise en place effective de ces droits requiert non seulement des systèmes de suivi et de rapport, mais aussi des ressources suffisantes pour consulter des groupes variés et organiser des réunions communes, des réseaux et des activités de coordination. Dans certains cas, les représentants des travailleurs peuvent mobiliser ces ressources sans le soutien des entreprises concernées, parfois en coopération avec des ONG. La solution la plus efficace, toutefois, consiste à parvenir à un consensus avec le management pour organiser un contrôle conjoint. Les études de cas ont montré certaines pratiques novatrices à ce sujet. Chez PSA Peugeot Citroën, EDF et Securitas, des structures et des institutions conjointes ont été établies pour améliorer le caractère effectif de l'accord-cadre international. De même, IKEA et l'IBB ont établi un groupe commun, et BASF soutient activement la mise en réseau des syndicats et des travailleurs.

## **6.2 Impacts sur les relations professionnelles et le dialogue social**

Au-delà de l'impact positif sur les droits fondamentaux du travail et les droits sociaux fondamentaux, les accords-cadres internationaux peuvent tout comme certains codes de conduite, contribuer au développement du dialogue social entre le management et les représentants des travailleurs ou les syndicats au niveau local et global. Ils peuvent créer un cadre et une base normative pour un tel développement.

### **Développement du dialogue social**

Bon nombre des cas étudiés montrent que la négociation d'un accord-cadre international a également un impact sur le dialogue social national et local. C'est particulièrement manifeste dans les entreprises françaises de cet échantillon où les syndicats nationaux ont cosigné l'accord international. Lorsque le groupe PSA Peugeot Citroën Group a signé son ACI en 2006, l'événement visait aussi à célébrer le dialogue social à travers l'entreprise et à en faire un élément formatif de la culture d'entreprise de PSA dans le contexte mondial.

**PSA: l'ACI comme symbole du dialogue social**

Après la signature de l'ACI par Jean-Martin Folz, CEO, Jean-Luc Vergne, directeur du HR management et la FIOM et la FEM, le 1<sup>er</sup> mars 2006, le management du groupe a organisé dans chaque pays des cérémonies au cours desquelles les accords ont été présentés et signés par les syndicats locaux. Dans de nombreux cas, les autorités locales ont également décidé d'assister à ces cérémonies. Au Brésil, PSA a reçu en tant qu'entreprise citoyenne un prix du Ministère de l'Emploi le jour de la signature locale de l'accord. Dans les pays où le groupe a une longue tradition (par exemple, l'Argentine), la signature de l'ACI a confirmé le dialogue social au niveau international. Dans d'autres pays, toutefois, l'ACI a représenté une opportunité pour créer des contacts avec les syndicats : en Allemagne, par exemple, il n'y avait pas eu de contact précédemment entre l'entreprise et les syndicats au niveau national.

De même, l'adoption et la mise en œuvre de l'accord-cadre international au sein du groupe EDF a manifestement contribué à un nouveau développement du dialogue social, tant au niveau national qu'international.

**EDF: l'ACI comme vecteur du développement du dialogue social national**

Au sein de chaque filiale du Groupe EDF, les négociations locales ont commencé pour mettre en œuvre certains aspects particuliers de l'ACI. Grâce à cet accord, le dialogue social s'est donc amélioré dans certains pays, par exemple en Pologne, où s'est tenue la dernière réunion en date du Comité consultatif sur le RSE chargé de la mise en œuvre de l'ACI. Le Groupe EDF a également créé, pour les représentants des travailleurs dans la région Asie-Pacifique, une plate-forme qui peut être considérée comme une sorte de CEE pour l'Asie.

Dans les deux pays nordiques de cet échantillon, le management des entreprises considère les accords-cadres internationaux non seulement comme un instrument destiné à mettre en œuvre et à faire appliquer le code de conduite de l'entreprise, mais aussi comme le plus important moyen d'« exporter » une approche particulière d'implication des travailleurs, de consultation et de dialogue dans le contexte d'une internationalisation accélérée, en défendant ainsi une certaine culture de l'entreprise.

**Securitas: reprendre la "voie nordique" du dialogue social**

L'expérience de Securitas dans la promotion de certaines valeurs et de certains principes dans le but d'améliorer sa compétitivité sur les marchés mondiaux est frappante à de nombreux égards. D'une part, elle se base sur la nécessité de faire face à la mondialisation des activités de l'entreprise suite à une politique dynamique en termes d'acquisitions. D'autre part, les moyens utilisés consistent à « exporter » un dialogue social dont le succès a démontré qu'il représentait une valeur ajoutée clé dans l'expansion nationale et européenne. Les deux questions sont traitées dans le code de conduite et dans l'accord-cadre international. Le code de conduite est considéré comme un outil du management, développé en consultant les représentants des travailleurs, alors que l'ACI est fondamentalement un instrument destiné à mieux appliquer et faire respecter les valeurs et les

principes communs figurant dans le code de conduite. Cet accord indique clairement que les deux instruments doivent promouvoir la « manière nordique de mener le dialogue social », c'est-à-dire sur la base de la consultation et de la participation des représentants des travailleurs / syndicats dans les activités quotidiennes aussi bien que dans les activités européennes et internationales de la multinationale.

Les trois entreprises allemandes de cet échantillon illustrent une approche légèrement différente, qui est caractérisée – bien qu'à un degré nettement moindre – par la volonté du management d'exporter les principes et les modalités du dialogue social du pays d'origine de l'entreprise. Dans les cas français et nordiques, le management soutient activement le développement du dialogue social et l'établissement de nouvelles institutions et de nouvelles structures pour ensemble mettre en oeuvre et faire respecter sur une échelle mondiale les engagements, les principes et les normes des entreprises sur le plan social. En revanche, tant Bosch que Leoni ont été bien plus réticentes à établir le dialogue social au niveau global.

Dans le cas de Bosch, le processus de développement des relations professionnelles et du dialogue social au niveau global ne s'est pas déroulé sans heurts ni difficultés. Même si Bosch est réputée en Allemagne pour être un bon exemple de responsabilité sociale et que sa culture d'entreprise est caractérisée par une implication étroite du comité d'entreprise et des syndicats, l'entreprise illustre aussi l'approche dite '*boxing and dancing*' des comités d'entreprise allemands en matière de négociation et de dialogue social. Les normes élevées en matière de droits des travailleurs et d'influence des salariés sur la politique de l'entreprise résultent souvent de conflits sociaux et de négociations difficiles.

#### **Bosch: lutter pour le dialogue social au niveau mondial**

Le développement de la participation des travailleurs et du dialogue social au niveau mondial, qui reflète l'internationalisation rapide de l'entreprise au cours de ces deux dernières décennies, a résulté non pas d'un processus automatique mais fréquemment de conflits, de campagnes et d'actions de la part des comités d'entreprise (notamment le comité européen Bosch) et des syndicats en Allemagne. Par conséquent, la négociation et finalement la mise en oeuvre de l'ACI de Bosch ont pris plusieurs années et ne se sont conclues qu'en 2004, lorsque le management a fini par estimer que la RSE et les valeurs sociales n'étaient pas qu'une question de philanthropie mais qu'elles offraient aussi des opportunités de développement économique. A l'heure actuelle, malgré les difficultés rencontrées pour mettre en oeuvre et faire respecter l'ACI de Bosch, l'accord international constitue une partie intégrante des engagements de l'entreprise en matière de RSE. Après de nombreuses années d'activités organisées par les représentants des travailleurs ou les syndicats dans le cadre d'une mise en réseau, de la coordination et de l'élaboration de projets au niveau mondial, il a été possible d'organiser en 2006 la première « Conférence mondiale Bosch » qui a également bénéficié de l'appui du management.

Leoni offre un autre exemple d'entreprise où le dialogue social se caractérise fortement par cette approche *'boxing and dancing'*. Le management est réticent à l'idée de s'engager activement en faveur du développement de structures de représentation des travailleurs et de structures syndicales dans ses filiales à travers le monde.

### **Leoni**

La 'Déclaration sur les droits sociaux et les relations professionnelles' de Leoni n'a pas débouché sur de nouvelles institutions ou structures et n'a pas eu d'autre impact manifeste sur les relations professionnelles au niveau de l'entreprise. Elle doit davantage être vue comme un élément supplémentaire des engagements sociaux de l'entreprise en faveur des processus d'information, de consultation et d'apprentissage au niveau mondial. En raison du niveau avancé et de la perspective coopérative qui caractérisent la participation des travailleurs, les relations professionnelles et la représentation des travailleurs en Allemagne, et en Europe (comité d'entreprise européen), et de l'engagement de l'entreprise en matière de RSE et de gestion d'entreprise axée sur les valeurs, ce document peut aussi être considéré comme un instrument destiné à « exporter » des éléments de base de la culture de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation toujours plus grande et de son engagement à l'échelle mondiale.

Le cas de BASF montre également que le développement des structures globales de la représentation des intérêts, de l'information et de la consultation ne doit pas nécessairement se baser sur un accord-cadre international mais qu'il peut être activé par des engagements forts du management en faveur de la participation des travailleurs et de la représentation institutionnalisée de leurs intérêts. BASF représente un cas particulier dans ce sens où l'entreprise n'a pas adopté d'accord-cadre international mais "seulement" certains principes et valeurs en matière de normes du travail et de relations professionnelles au niveau mondial. ('Valeurs et Principes'). L'entreprise doit pourtant être considérée, pour au moins deux raisons, comme un exemple de bonne pratique dans le contexte du dialogue social à l'échelle mondiale. Les 'Valeurs et Principes' de l'entreprise reflètent l'engagement résolu de BASF en matière de RSE et en faveur de la participation active des travailleurs et de la coopération avec les comités d'entreprise et les syndicats. Cet engagement n'est pas que symbolique : il fait partie intégrante de la politique de BASF en matière de ressources humaines et de relations professionnelles au plan mondial. BASF est la seule entreprise allemande de cet échantillon dont le management soutient activement le développement de structures et de mécanismes de dialogue social institutionnalisés au niveau mondial.

### **BASF**

Des réunions dites de réseau sont organisées sur une base semestrielle en Amérique latine (comprenant le Brésil, l'Argentine et le Chili) et en Asie-Pacifique (Chine, Inde, Indonésie, Japon, Corée du Sud, Malaisie, Pakistan, Singapour) avec la participation active de représentants du management mondial et régional: des représentants locaux des travailleurs et des syndicats s'y retrouvent pour discuter des questions relatives aux relations sociales et du travail. L'entreprise joue assurément un rôle d'exemple pour le développement de bonnes pratiques en matière de relations



professionnelles et de dialogue social dans des régions “problématiques” comme la Chine ou l’Inde. BASF illustre ainsi une approche proactive et fortement basée sur le dialogue des relations professionnelles et des droits sociaux fondamentaux dans le contexte de la mondialisation. Le cas de BASF – surtout comparé à d’autres ACI, plus « symboliques » - illustre également l’impact réel que des codes de conduite d’entreprise peuvent avoir sur les questions relatives au travail lorsqu’ils sont basés sur une participation active des travailleurs et sur la coopération entre la management et les représentants des intérêts des salariés.

## **Les CEE et les accords-cadres internationaux**

Le rôle des CEE a déjà été évoqué ailleurs dans ce rapport (voir chapitre 3). Dans les études de cas de cet échantillon, le rôle des comités d’entreprise européens dans le processus de développement, de négociation et de mise en œuvre d’accords-cadres internationaux est généralement important même si ce n’est que chez Leoni et Bosch que le CEE a affectivement signé l’accord.

Dans de nombreux cas, ce fait traduit un dilemme : les CEE sont souvent les initiateurs des accords-cadres internationaux mais dans le même temps ils ne sont légalement pas en mesure de jouer un rôle sur ces questions parce qu’il s’agit de problèmes mondiaux, comme le montre le cas de Securitas.

### **L’implication du CEE chez Securitas**

Le CEE a été régulièrement informé et consulté sur les questions en jeu. La structure du CEE a été utilisée durant les négociations. Mais selon les statuts, le rôle du CEE est celui d’un forum d’information et de consultation pour les matières concernant plus d’un seul pays. Le CEE n’est pas un forum de négociations et n’est pas censé traiter des questions de salaires et de conditions de travail dans un pays particulier. A ce titre, le CEE n’a pas été directement partie prenante aux rounds de négociation. Sa structure apporte toutefois un appui logistique au suivi de l’accord: comme le stipule l’accord, la réunion du groupe de mise en œuvre se tient en même temps que la réunion annuelle du CEE. A cet égard, le CEE sert de forum de contact entre le management et les syndicats au sein du groupe Securitas.

Le cas de Securitas illustre une caractéristique générale des ACI: moins d’un accord sur quatre a jusqu’à présent été cosigné par des comités d’entreprise européens et des fédérations syndicales internationales et la plupart de ceux-là l’ont été dans le secteur de la métallurgie (11 sur 13). Il convient aussi de mentionner ici que la majorité des accords cosignés par des CEE l’ont été dans le cas d’entreprises ayant leur siège central en Allemagne, ce qui reflète le rôle important conféré au comité d’entreprise dans le système dual de représentation des intérêts.

Concernant l’impact des accords-cadres internationaux sur les activités ordinaires des CEE, cette recherche permet de pointer les caractéristiques suivantes :

- les principaux responsables des CEE (et en particulier les présidents) sont dans la plupart des cas activement impliqués dans le processus de mise en œuvre des accords-cadres internationaux;
- le plus souvent, on observe une répartition des tâches: les CEE traitent officiellement des seules questions européennes, alors que les fédérations syndicales internationales traitent des questions concernant des pays non européens;
- si dans les dispositions opérationnelles de l'accord-cadre international ou du code de conduite, un système de rapport est prévu pour la mise en œuvre et le respect de ces textes en matière de relations du travail, cette procédure de rapport s'effectue habituellement dans le cadre des sessions plénières du CEE.

La participation active des CEE dans les accords-cadres internationaux et l'impact significatif de ces accords sur les pratiques des CEE soulève la question de savoir si le cadre légal des comités d'entreprise européens reflète toujours la réalité des relations professionnelles dans les multinationales dont le siège central se trouve dans l'Union européenne. Comme l'ont montré d'autres études sur le rôle croissant que, dans la pratique des entreprises, les CEE jouent en matière de négociation (voir Carley/Hall 2006; Pichot, 2006), le rôle véritable d'un nombre croissant de comités d'entreprise européens est parvenu à un stade qui dépasse manifestement les actuelles dispositions légales de la directive sur les CEE.

### **Les ACI en tant qu'étape vers des comités d'entreprise mondiaux**

Les accords-cadres internationaux peuvent être considérés comme le résultat d'un processus de représentation des intérêts, mais aussi comme une force motrice qui accélère ce processus et la constitution de réseaux syndicaux au niveau international au sein de l'entreprise.

Il existe certains exemples d'ACI qui résultent de l'intensification de la coopération syndicale internationale. Les ACI de nombreuses multinationales du secteur chimique, (Endesa, SKF), du secteur des services (Telefonica, OTE, France Telekom), du secteur alimentaire (Chiquita, Danone) et bien entendu des secteurs de la métallurgie et de l'automobile sont tout à fait imbriqués dans des conseils et des réseaux syndicaux internationaux et souvent actionnés par ces instances. Mais il existe aussi des exemples marquants où la coordination et la mise en réseau des syndicats au niveau de l'entreprise n'a pas eu pour conséquence l'adoption d'un ACI: c'est notamment le cas chez Nestlé, Unilever, General Motors, General Electric, Siemens et Fiat.

L'existence d'un lien direct entre accords-cadres internationaux et structures supranationales de représentation des intérêts, d'information, de consultation et de dialogue n'apparaît pas seulement au travers des exemples et des évolutions décrits dans les précédents chapitres, mais aussi directement au départ des études de cas de cet échantillon.

Le secteur de l'automobile a été le premier à développer des structures internationales de coopération syndicale et de mise en réseau des représentants des intérêts des travailleurs au niveau d'une entreprise : Volkswagen (1999) et DaimlerChrysler (2002) figurent parmi les plus importantes entreprises à avoir établi des comités d'entreprise mondiaux, la première entreprise ayant eu cette initiative étant l'entreprise suédoise SKF en 1995. Soutenues par des structures syndicales puissantes et une action syndicale facilitée par l'existence d'importants sites de production, d'autres entreprises du secteur automobile ont également développé des activités de mise en réseau au niveau mondial, dont certains figurent dans cet échantillon.

#### **Des réunions mondiales des travailleurs chez Bosch et Leoni**

Chez *Bosch*, les initiatives du comité d'entreprise qui ont culminé avec l'accord-cadre international de 2004 ont été étroitement liées aux projets de coopération mondiale et à la mise en réseau des représentants des travailleurs (la coopération avec les travailleurs brésiliens jouant un grand rôle dans ce processus) et la première Conférence mondiale des travailleurs de Bosch a eu lieu en 2006 (avec la participation de représentants des travailleurs chinois). Chez *Leoni* l'ACI a accéléré la coopération internationale et la mise en réseau des représentants des travailleurs et des syndicats : en 2005, un atelier sur la mise en œuvre de l'accord conclu par Leoni a eu lieu en Allemagne avec des représentants des pays de l'UE mais aussi un représentant de Tunisie. Pour la prochaine réunion, il est prévu d'inviter des représentants chinois.

Le lien entre l'accord-cadre international et la création d'un comité d'entreprise mondial est encore plus étroit dans les entreprises françaises de cet échantillon. Chez EDF, le comité consultatif sur la RSE (*Consultative Committee on CSR* ou CCSR) chargé de la mise en œuvre de l'accord, représente aussi une première étape dans la création d'une représentation à l'échelle mondiale des intérêts des travailleurs. L'idée semble être de tester ce type d'instance avec le CCSR puis de créer un comité d'entreprise mondial. Chez PSA Peugeot Citroën, l'instauration éventuelle d'un forum mondial de consultation est même mentionnée dans le texte de l'ACI.

#### **PSA Peugeot Citroën: Transformer un CEE en CEM**

Le chapitre 7 de l'accord PSA Peugeot-Citroën précise ce qui suit: "Au regard de l'évolution mondiale des activités du groupe, les parties signataires du présent accord conviennent de l'intérêt de créer, à terme, un Comité Mondial. Dans un premier temps, le Comité Européen du Groupe PSA PEUGEOT CITROËN actuellement en place, sera élargi par la présence de représentants des organisations syndicales de pays répondant au critère d'effectifs défini dans l'accord du Comité européen. (ex.: Argentine, Brésil, ...). Ces représentants seront invités aux réunions plénières en tant que observateurs."

Des exemples tirés d'autres entreprises montrent que le fait qu'un code de conduite ou un accord-cadre international entraîne ou non le développement au plan mondial de structures de représentation des intérêts des travailleurs et du dialogue social dépend très largement de la culture d'entreprise et des attitudes du management à l'égard des syndicats.

### **6.3 Impacts sur la culture de l'entreprise**

Tant les codes de conduite que les accords-cadres internationaux et les codes de conduite traitent de défis majeurs dans le contexte de la mondialisation, des attentes des consommateurs et de la pression politique des ONG. De plus et surtout, les deux instruments sont des outils des départements des entreprises chargés des ressources humaines ou de la RSE pour la mise en œuvre, à l'échelle du groupe, de principes, de normes de comportement et d'orientations dans le domaine des relations professionnelles et du dialogue social. Les études de cas confirment les résultats d'autres projets de recherche, à savoir que les codes de conduite et les accords-cadres internationaux sont "un élément d'une série d'autres politiques menées au niveau de l'entreprise et ayant un impact sur les pratiques en matière d'emploi." (Edwards et al., 2006).

L'analyse des cas de cette étude met en évidence deux approches fondamentales quant aux effets des codes de conduite et des accords-cadres internationaux sur la culture des entreprises :

- une *approche formatrice* qui cherche activement à utiliser ces instruments pour le *développement* de certains objectifs culturels de l'entreprise et de certains principes communs;
- une *approche affirmative* qui cherche à faire mettre en œuvre les pratiques existantes et qui entend avant tout s'adresser à un plus large public pour montrer que la pratique de l'entreprise est conforme à sa responsabilité sociale.
- La plupart des entreprises analysées dans ce travail de terrain illustrent l'approche formatrice. Le code de conduite ou l'accord-cadre international cherchent à relever les défis de l'instauration de principes d'entreprise et d'une culture d'entreprise homogène dans le contexte d'une accélération de la mondialisation.

#### **EDF : l'accord-cadre international comme un engagement de la culture d'entreprise**

Le CEO et le directeur des ressources humaines du Groupe mentionnent souvent l'ACI même s'il est principalement conçu comme un outil interne. L'ACI est important pour la construction de la culture du Groupe. Pour de nombreux managers dans les filiales, il constitue un exemple concret de ce que signifie faire partie du Groupe EDF. En outre, l'ACI a contribué à nourrir chez les managers le désir d'intégrer les attentes des différents acteurs concernés. Il introduit une nouvelle méthodologie pour le management.

Des indications claires ont été identifiées dans les cas de BASF, Securitas et Bosch selon lesquelles les codes de conduite ou les accords-cadres internationaux sont considérés comme des outils et des instruments importants pour sauvegarder l'identité de l'entreprise dans le contexte de la mondialisation des pratiques de l'entreprise. La déclaration de Leoni traite de la question du maintien de l'identité de l'entreprise et de ses pratiques en matière de ressources humaines, quoique sous un angle différent, visant davantage au développement de mécanismes d'autocontrôle.

**Leoni: Renforcer à l'échelle de l'entreprise les principes de HR et de management**

Les effets les plus importants de la Déclaration sur les droits sociaux et les relations professionnelles concernent la régulation et la gouvernance des relations entre employeur et travailleurs, les procédures d'information et de consultation et les pratiques en matière de HR. Du point de vue du management de Leoni, la Charte sociale a eu des effets manifestes et positifs sur les relations d'affaires et sur le profil de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, mais aussi des effets positifs sur les relations internes, à savoir les ressources humaines et la pratique des relations professionnelles. La Déclaration permet à des acteurs clé de l'entreprise à travers le monde de réfléchir à leurs propres pratiques et de continuer à développer les bonnes pratiques. La Déclaration de Leoni représente à coup sûr un outil en faveur de normes minimales communes en matière de droits sociaux fondamentaux et de principes d'action à travers le monde. Dans cette perspective, le document s'adresse avant tout aux responsables locaux et nationaux des ressources humaines et à d'autres représentants du management en leur servant de guide d'orientation pour leur pratique et d'instrument général d'autocontrôle.

Au contraire des ACI, les codes de conduite d'entreprise fonctionnent d'une manière bien plus affirmative. En tant qu'instrument de la stratégie de l'entreprise en matière de RSE, ces codes visent avant tout à renforcer le comportement et l'intégrité du management en termes de respect des lois nationales et internationales. Plutôt que d'être un instrument destiné à forger ou à renforcer la culture d'entreprise dans un sens précis, les codes de conduite d'entreprise sont des outils destinés à la fois à mettre en œuvre et à proclamer l'excellence et les bonnes pratiques d'une entreprise, en visant des acteurs internes (en particulier les représentants du management), les actionnaires et le grand public.

Ce chapitre sur l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux sur différents aspects et domaines des pratiques de l'entreprise a mis en évidence certaines différences manifestes entre les deux outils. Même s'il existe manifestement un mouvement de convergence – avec le fait que les codes d'entreprise couvrent de plus en plus des droits fondamentaux du travail – il existe des différences significatives entre codes de conduite et accords-cadres internationaux sur le plan de la mise en œuvre et du contrôle de l'application.

En général, les études de cas montrent une approche bien plus déterminée et proactive dans les entreprises ayant adopté un accord-cadre international, en particulier en raison de l'implication active des syndicats. Même si cela ne permet pas de tirer de conclusions quant à l'impact ou aux résultats positifs réels, il semble clair que la mise en œuvre des droits fondamentaux du travail via un accord-cadre international aura plus probablement un impact réel parce qu'elle ne se base pas seulement sur un seul outil et un seul acteur clé mais sur plusieurs instruments et sur l'implication de tous les partenaires sociaux. C'est particulièrement vrai s'agissant de l'impact sur les droits touchant à la liberté syndicale et à la négociation collective. Contrairement à d'autres droits fondamentaux du travail, ces normes OIT sont couvertes dans une bien moindre mesure par les codes de conduite.

Il convient toutefois de signaler que ces observations générales (cette étude ne cherchait pas à examiner les impacts au niveau local) montrent que tant les codes de conduite que les accords-cadres internationaux ont un impact positif sur la mise en œuvre des droits sociaux fondamentaux et des droits fondamentaux du travail.

L'impact sur les relations professionnelles et la culture d'entreprise diffère tout aussi clairement selon qu'il s'agit de codes de conduite ou d'accords-cadres internationaux. Cette différence résulte principalement de la nature différente de ces approches (à titre d'exemple, les accords-cadres internationaux supposent une approche conjointe entre employeurs et travailleurs et contribuent ainsi à façonner des relations professionnelles au niveau global, alors que les codes de conduite restent avant tout un instrument du management). Les accords-cadres internationaux peuvent, du moins dans cet échantillon d'études de cas, illustrer une *approche formatrice* des relations professionnelles et du dialogue social qui, – en particulier dans les cas français examinés – inclut également l'accélération de la création de structures internationales pour le dialogue social, l'information et la consultation et l'exportation d'un certain modèle social de relations entre employeur et travailleurs. En revanche, les codes de conduite d'entreprise représentent plutôt une approche affirmative qui cherche à renforcer les bonnes pratiques d'entreprise et qui vise à la fois à mettre en œuvre et à proclamer l'excellence d'une entreprise dans des domaines tels que l'intégrité du management et le respect des droits humains fondamentaux, y compris les normes du travail essentielles. A cet égard, l'impact concret est bien plus difficile à détecter.



## 7 Conclusions

L'objectif de ce projet de recherche était d'évaluer au niveau de l'entreprise l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la fois selon une perspective conceptuelle et en termes pratiques, grâce à l'analyse de cas de bonnes pratiques. En reprenant les questions à l'origine de cette recherche, et en particulier s'agissant des lacunes identifiées dans le cadre de cette recherche, des conclusions sur les points suivants peuvent être tirées :

- les différences entre codes de conduite et accords-cadres internationaux en termes de proportion, de motivations fondamentales, de fonctionnement et selon d'autres aspects;
- les impacts des codes de conduite et accords-cadres internationaux sur les relations du travail et les relations professionnelles au sein des entreprises multinationales et chez leurs fournisseurs
- les leçons à tirer des bonnes pratiques en matière de fonctionnement efficace.

### 7.1 Différences entre les codes de conduite et les accords-cadres internationaux ?

Les codes de conduite et accords-cadres internationaux sont des produits de la globalisation et visent à améliorer la cohésion interne au sein des entreprises multinationales. Cette analyse confirme l'existence de différences claires entre codes de conduite et accords-cadres internationaux mais aussi certaines tendances à la convergence.

- **Elaboration :** les accords-cadres internationaux sont négociés entre les partenaires sociaux et bénéficient donc d'une plus grande légitimité que les codes de conduite qui se présentent sous la forme de déclarations unilatérales et/ou de séries de principes définies par le seul management. Mais dans certains cas, les représentants des travailleurs sont impliqués dans l'élaboration du texte, via diverses procédures d'information et de consultation. Ce point est particulièrement important dans la mesure où cette étude montre que la « propriété collective » et donc l'application effective des principes globaux relatifs aux droits du travail, aux relations professionnelles et au dialogue social sont clairement facilitées par l'implication active des acteurs à différents niveaux (par exemple, les acteurs nationaux et locaux tant du côté du management que des travailleurs) depuis le début du processus de négociation.
- **Buts :** Les codes de conduite entendent réguler et harmoniser le comportement du management et des travailleurs au travers de règles, d'obligations et de droits. Ils ne prétendent pas influencer les relations professionnelles dans un contexte



mondialisé. Le principal objectif des codes de conduite d'entreprise est de définir, contrôler et faire appliquer des règles générales de comportement dans le but d'améliorer l'homogénéité de l'entreprise et le respect des obligations légales ou des valeurs spécifiques à l'entreprise et de réduire ainsi les risques que pourrait entraîner une violation des lois nationales. Les codes de conduite peuvent toutefois avoir un impact sur les relations professionnelles dans la mesure où ils redéfinissent les droits des travailleurs comme le droit à adhérer librement à un syndicat ou le droit à la négociation collective. A l'inverse, le premier objectif des accords-cadres internationaux n'est pas de créer des règles mais un accord sur des principes fondamentaux, des normes et des valeurs essentielles dans le domaine des droits sociaux fondamentaux, des relations professionnelles et du dialogue social. Les accords-cadres internationaux représentent manifestement une approche basée sur le partenariat pour traiter des défis des relations professionnelles et des conditions de travail et d'emploi dans le contexte de la mondialisation. Ils créent ainsi un environnement et une culture d'entreprise qui favorisent la participation active des travailleurs et des relations sociales basées sur le dialogue mais également – ce qui est tout aussi important – ils formalisent la participation des fédérations syndicales internationales qui jouent un rôle actif dans le processus de négociation et de mise en œuvre de l'accord. Néanmoins, tant les accords-cadres internationaux que les codes de conduite tendent à être intégrés dans les stratégies des entreprises en matière de RSE.

- **Contenu :** Les codes de conduite ont généralement un contenu plus étendu que les accords-cadres internationaux dans la mesure où les codes traitent non seulement des questions relatives aux relations du travail, mais qu'ils intègrent aussi des dispositions sur l'éthique des affaires. Les accords-cadres internationaux, au contraire, contiennent généralement des dispositions plus détaillées dans le domaine des relations du travail, et font systématiquement référence aux conventions essentielles de l'OIT. Mais à cet égard également, une convergence semble se dessiner puisque les accords-cadres internationaux récents portent également sur des questions relatives à la RSE, en particulier en matière de protection de l'environnement, et que certains codes de conduite contiennent des dispositions plus précises sur les droits sociaux fondamentaux.
- **Mise en œuvre et suivi de l'application :** La mise en œuvre des codes de conduite est basée sur un suivi de l'application effectué par le management ou par des auditeurs externes et sur la mise sur pied de lignes d'appel anonymes. Les accords-cadres internationaux suivent une autre logique de mise en œuvre, basée principalement sur le dialogue et qui dépend de mécanismes de régulation « soft » des conflits et une résolution conjointe des problèmes. La définition et la mesure des indicateurs de performance en sont encore à leurs débuts pour les deux instruments mais pourraient connaître une accélération en raison du besoin de fournir des rapports sociaux.

Ces différences expliquent pourquoi certaines entreprises décident d'adopter à la fois un code de conduite et un accord-cadre international. Dans certains des cas étudiés, il est apparu clairement que le code de conduite existant a été considéré comme insuffisant, en particulier sur la question du suivi de l'application, ce qui a poussé l'entreprise à négocier un accord-cadre international visant surtout à renforcer le caractère effectif des engagements pris dans le code de conduite. La négociation d'un accord-cadre international implique donc un engagement bien plus résolu quant à la diffusion du texte et à l'exercice d'un suivi régulier. L'accord doit répondre à un certain nombre de conditions préalables spécifiques et de cadres sociaux, ce qui explique qu'un petit nombre seulement de multinationales ont adopté de tels textes, alors que les codes de conduite sont bien plus répandus. Cela peut également signifier que le nombre d'accords-cadres internationaux n'augmentera pas rapidement dans l'avenir, ce qui s'explique aussi par le fait que les fédérations syndicales internationales manquent de personnel et de moyens financiers pour assurer le suivi d'un grand nombre d'accords.

Mais certaines entreprises continueront à négocier ce type d'accord, parce qu'elles sont conscientes de l'impact positif sur la culture de l'entreprise, les relations professionnelles et l'image de l'entreprise, ce que confirme aussi le fait que si les principaux artisans de ces accords sont les fédérations syndicales internationales, les syndicats nationaux ou les Comités d'entreprise européens, il existe aussi un petit nombre de cas où l'employeur a entamé la négociation sur l'accord-cadre. Les accords-cadres internationaux créent donc des situations 'win-win'.

Il est probable que les accords-cadres internationaux resteront un phénomène essentiellement européen, compte tenu du lien avec la culture d'entreprise, elle-même influencée par la localisation du siège central. Mais il est possible qu'à l'avenir, de tels accords soient négociés au niveau sectoriel, en permettant d'y inclure des entreprises d'autres continents et de pays n'ayant pas de tradition de dialogue social. Une telle évolution créerait de nouvelles opportunités pour le dialogue social au niveau international, mais elle poserait aussi des questions importantes quant à la mise en œuvre de ces textes dans un contexte moins favorable.

## **7.2 Evaluation de l'impact et indicateurs de bonne pratique**

Pour comprendre la contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux, il faut analyser non seulement leur contenu et leur profil formels mais aussi la dynamique potentielle qu'ils créent (ou qu'ils pourraient créer) en termes de mise en œuvre et de redéfinition des principes des relations du travail et du dialogue social.

Les codes de conduite et les accords-cadres internationaux peuvent avoir un impact sur les sous-traitants et les partenaires en affaires et ainsi contribuer à l'amélioration des relations du travail dans les chaînes logistiques mondialisées. De fait, l'importance des régulations et de la fixation des normes a augmenté depuis quelques années. Cela signifie que les deux

instruments peuvent compléter les normes de travail existantes dans un contexte mondialisé ou contribuer à les rendre plus efficaces grâce à des systèmes efficaces de contrôle et de réexamen. Mais il convient aussi de souligner qu'ils ne sont pas conçus pour assumer à la place des autorités nationales leur responsabilité dans la mise en œuvre de ces normes, et qu'ils ne sont pas en mesure de le faire.

Dans cette recherche, l'évaluation de l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux était clairement délimitée. Les études de cas n'ont comporté des interviews qu'au niveau des sièges principaux, avec des acteurs clé au niveau central du pouvoir décisionnel de l'entreprise, ce qui signifie que le niveau le plus important pour évaluer cet impact, à savoir le niveau local des filiales et des fournisseurs, n'a pas été concerné par des recherches empiriques. Cette étude s'est donc limitée à l'analyse de l'impact sur les structures et les institutions de l'entreprise et sur les autres formes de pratique collective dans la politique de l'entreprise. D'autres recherches doivent donc être menées au niveau des filiales et des fournisseurs.

Comme développés dans les chapitres qui précèdent, si l'on a pu observer des impacts positifs similaires de la part des codes de conduite et des accords-cadres internationaux sur les droits sociaux fondamentaux tels que définis dans les normes de l'OIT, l'impact sur les relations professionnelles et sur le dialogue social diffère considérablement. Alors que les codes de conduite des entreprises – *par leur nature même* – visent à mettre en œuvre un certain nombre de règles, de normes et de principes de comportement des travailleurs du groupe à l'échelle mondiale, et par conséquent cherchent à mettre en place ou à renforcer une culture d'entreprise spécifique, les accords-cadres internationaux semblent aller plus loin. En dépit de différences significatives entre les entreprises de cet échantillon (et qui dans une certaine mesure reflètent les variations nationales en matière de relations professionnelles), les accords-cadres internationaux semblent représenter une approche plus proactive de la formation et de la détermination des relations professionnelles et du dialogue social au niveau de l'entreprise dans un cadre mondialisé, en ne partant généralement pas de rien, mais en s'appuyant sur les structures existantes de la mise en réseau des syndicats au plan international, sur le dialogue social entre le management et les représentants des travailleurs en Europe et sur l'implication des fédérations syndicales internationales.

Les entreprises françaises de cet échantillon illustrent clairement le rôle formateur des accords-cadres internationaux. Ces accords-cadres internationaux sont manifestement dans ce cas le résultat d'une approche conjointe entre le management et les travailleurs visant à définir le dialogue social et les relations professionnelles sur une échelle mondiale. Ce qui frappe ici, c'est que les accords-cadres internationaux sont considérés à la fois par le management et par les représentants des travailleurs comme un jalon vers la création de processus d'information, de consultation et de dialogue social du type comité d'entreprise mondial, et que les deux exemples visés sont bâtis sur la participation active des acteurs locaux, dont le management et les syndicats.

Les cas français tous comme les deux entreprises scandinaves étudiées illustrent un autre important aspect des accords-cadres internationaux: l'existence d'une combinaison spécifique de conditions préalables au niveau de l'entreprise avec une forte tradition du dialogue social, une participation active des travailleurs et des approches basées sur le consensus pour la résolution des conflits, qui constituent autant d'éléments essentiels et formateurs. Les accords-cadres internationaux et les structures institutionnelles et les pratiques qui en résultent peuvent ainsi être considérés comme des instruments destinés à 'exporter' un certain type de relations professionnelles et un certain modèle social. Les cas allemands de cet échantillon mettent en évidence le rôle capital des comités d'entreprise comme principal 'moteur' du dialogue au niveau de l'entreprise et de l'implication des travailleurs dans les modèles sociaux de l'entreprise. Cet aspect est également illustré par le fait que dans les cas allemands, le rôle des comités d'entreprise européens dans la négociation et la mise en œuvre des accords-cadres internationaux est bien plus important que dans les autres pays.

Dans ce contexte, les résultats de cette analyse de l'impact des codes de conduite et des accords-cadres internationaux sur les relations professionnelles dans l'entreprise et le dialogue social sont clairs et nets. Mais quels sont les éléments qui déterminent les impacts concrets sur les conditions de travail au niveau local, du point de vue de qu'un travailleur individuel peut éprouver concrètement ? Et faut-il mesurer les bonnes pratiques par rapport aux codes de conduite et aux accords-cadres internationaux ?

Comme on l'a déjà mentionné, ces questions ne se situaient pas au coeur de cette recherche et la contribution de cette étude est très limitée. Même s'il n'est pas possible d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre et les conséquences d'un accord-cadre international ou d'un code de conduite du point de vue local, il est possible de suggérer certains indicateurs et certains traits d'efficacité et de bonne pratique qui méritent une plus ample discussion à la fois au sein de la communauté des chercheurs et en dialogue avec les acteurs au sein de l'entreprise et les partenaires sociaux.<sup>20</sup>

Avant de réfléchir à des indicateurs concrets, il faut réfléchir au résultat: *Quels sont les effets possibles et qu'est-ce qui est considéré comme efficace ?* De manière générale, les effets devraient être mesurés sur la base de facteurs tels que les conditions de travail dans les pays où les normes de travail (en termes de normes essentielles de travail de l'OIT) sont insuffisantes, les libertés syndicales et le droit à la négociation collective dans ces pays, les canaux et les instruments du dialogue social international entre syndicats et multinationales, la création d'une structure conjointe de représentation des intérêts sur tous les sites d'une entreprise multinationale, et enfin les efforts concrets sur les conditions du travail et les relations du travail chez les fournisseurs des multinationales.

<sup>20</sup> La question de l'efficacité a été posée dans le cadre de l'atelier des experts tenu à Bruxelles en décembre 2006 et la réflexion sur ce point s'est poursuivie lors du second atelier à Rome. Le présent rapport reflète donc aussi les résultats de ces discussions.

C'est pourquoi, pour évaluer l'efficacité et développer des critères de bonne pratique, il pourrait être utile de se poser les questions suivantes :

- L'outil a-t-il un impact positif sur les droits sociaux fondamentaux et les conditions de travail dans l'ensemble de l'entreprise ?
- Y a-t-il aussi un impact positif sur la reconnaissance des droits syndicaux, sur le droit à s'organiser et à négocier collectivement ?
- L'outil a-t-il un impact positif sur le dialogue social, les relations employeur-travailleurs et la participation des travailleurs dans l'ensemble de l'entreprise (c'est-à-dire au niveau international et au niveau national et local) ?
- L'outil a-t-il des effets positifs sur les droits du travail et les conditions de travail en question chez les fournisseurs et les partenaires commerciaux de l'entreprise multinationale ?

Mais dans ce contexte, la question essentielle est de savoir comment mesurer et évaluer les besoins et les effets réels d'un accord-cadre international ou d'un code de conduite, par exemple par des principes spécifiques de mise en œuvre, de suivi de l'application et de rapport qui sont adoptés pour garantir un fonctionnement efficace.

A partir des pratiques et des expériences relevées dans les études de cas, il est possible d'identifier à cet égard certains instruments et dispositifs pratiques communs, mais ceux-ci ne devraient pas être considérés comme des indicateurs 'durs' permettant une évaluation exacte de l'impact et de l'efficacité, mais comme des indicateurs 'soft', généraux, de l'efficacité d'un accord ou d'un code. De ce point de vue, ces instruments indiquent si un accord-cadre international ou un code de conduite suivent une approche formatrice, axée sur le changement, ou reflètent plutôt une stratégie affirmative de l'entreprise.

Le tableau 17 résume les suggestions au sujet de certains indicateurs dans le domaine de l'implémentation, du suivi de l'application et des rapports, ainsi que des dispositifs assurant le respect d'un accord-cadre international ou d'un code de conduite d'entreprise.

**Tableau 17: Indicateurs de bonne pratique et d'efficacité des ACI et des Codes**

	<b>Indicateurs de bonne pratique et d'efficacité</b>
<b>Politique de l'entreprise et diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du document dans la stratégie RSE de l'entreprise, ses visions et principes etc.</li> <li>• Publication sur grande échelle et diffusion auprès des travailleurs à travers divers canaux de communication</li> <li>• Traduction dans les langues locales</li> <li>• Intégration dans les directives du management</li> <li>• Mesures de formation spécifique pour les managers locaux et les représentants des travailleurs (ex. boîte à outils, manuels)</li> <li>• Informations/formations spécifiques pour le département des achats et les principaux fournisseurs et sous-traitants</li> </ul>
<b>Mise en œuvre, suivi de l'application et rapports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction dans les langues locales</li> <li>• Etablissement de structures opérationnelles spécifiques et de responsabilités claires pour la mise en œuvre</li> <li>• Mise sur pied de comités conjoints employeur-travailleurs, de groupes de travail et d'autres formes régulières de dialogue social</li> <li>• Développement de formes et de structures décentralisées et locales en matière d'évaluation de la mise en œuvre, du suivi de l'application et des besoins</li> <li>• Implication active de parties extérieures (syndicats internationaux, ONG, etc.)</li> <li>• Conférences globales et / ou régionales et autres formes de mise en réseau et d'échange d'expériences impliquant des représentants des travailleurs et du management</li> <li>• Informations/formations spécifiques pour le département des achats et les principaux fournisseurs et sous-traitants</li> <li>• Développement d'instruments et d'outils pour l'évaluation des performances et les rapports en matière sociale (conformément à GRI, norme Social Accountability 8000 etc.)</li> <li>• Rapports systématiques sur la mise en œuvre de la RSE et / ou rapport sur le développement durable de l'entreprise</li> </ul>

Source: Données élaborées par les auteurs

### **7.3 Perspectives**

Les principaux résultats de ce rapport sur les accords-cadres internationaux et les codes de conduite d'entreprise amènent à poser plusieurs questions nouvelles pour des recherches ultérieures. En conclusion de ce rapport certaines idées et suggestions peuvent être formulées concernant les recherches qui pourraient être nécessaires pour parvenir à une vision et à une évaluation plus complètes de la question des relations professionnelles à l'échelle globale. En particulier, les questions suivantes devraient être explorées :

- qu'est-ce qui explique les variations relativement importantes au sein des ACI et des codes de conduite dans la pratique, par exemple l'influence des systèmes nationaux de relations professionnelles, des cultures d'entreprise, du contexte sectoriel, des dimensions de l'entreprise, etc.
- quelle est la nature de l'influence concrète des ACI et des codes de conduite sur les acteurs locaux et les relations du travail au plan local, au niveau des succursales et des fournisseurs ?
- qu'est-ce qui détermine la mise en œuvre effective et le fonctionnement opérationnel des ACI et des codes de conduite ? Quels sont les outils et les instruments qui ont été développés dans ce contexte et quelle est l'importance de l'implication active des acteurs locaux (à la fois du côté du management et des travailleurs) dans les nouvelles structures de dialogue, de contrôle du suivi et de la mise en œuvre ?

## Références bibliographiques

- Aaronson, S. A. et Reeves, J. (2002): *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*, National Policy Association, Washington D.C.
- Abrahams, D. (2004): *Regulating Corporations. A resource guide*, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, Genève.
- Ales, E., Engblom, S., Jaspers, T., Laulom, S., Sciarra, S., Sobczak, A. et Valdes Dal-Ré, F. (2006): *Transnational Collective Bargaining: Past, Present and Future*. Rapport à la Commission Européenne, Bruxelles.
- Bondy, K., Matten, D. et Moon, J. (2004): “The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study”, *Business and Society Review*, 109, 4, 449-477
- Bourque, R. (2005): *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*. Institut d'études sociales; DP/161/2005 BIT, Genève.
- Carley, M. et Hall, M. (2006): *European Works Councils and transnational restructuring*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- CISL – Confédération Internationale des Syndicats Libres (2001): *A Trade Union Guide to Globalisation*, CISL, Bruxelles.
- Commission Européenne (2002): *Communication concernant la responsabilité sociale de l'entreprise; une contribution de l'entreprise au développement durable*, COM/2002/0347 final, 2 juillet 2002.
- Daugareilh, I. (2005): “La responsabilité sociale des entreprises transnationales et les droits fondamentaux de l'homme au travail: le contre-exemple des accords internationaux”, in I. Daugareilh (dir.), *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*. Bruylant, Bruxelles.
- Drouin, C.-R. (2005): *International Framework Agreements: A Study in Transnational Labour Regulation*. PhD, Université de Cambridge.
- Edwards, T., Marginson, P., Edwards, P. Ferner, A. et Tregaskis, O. (2006): *Corporate Social responsibility in Multinational Companies: Management Initiatives or Negotiated Agreements*, document présenté à la conférence SASE, Trèves, 30 juin-2 juillet.
- ETUI-REHS (2004): “CSR: A Threat or an opportunity for the Trade Union Movement in Europe?”, *Transfer*, vol. 10, n° 3.



- Fairbrother, P. et Hammer, N. (2005): "Global Unions. Past Efforts and Future Prospects", *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol. 60, n° 3, 405-431.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Trucotte, M.-F. (2004): "Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée", *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, 73-100.
- Gordon, K. & Miyake, M. (1999): *Deciphering Codes of Conduct: A Review of their Contents*. Working Papers on International Investment, n° 1999/2, Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- Hammer, N. (2004): *International Framework Agreements: Global Union Federations and Value Chains*, Paper presented at the International CRIMT Colloquium Union Renewal: Assessing Innovations for Union Power in a Globalised Economy HEC Montréal, 18-20 novembre.
- Hammer, N. (2005): "International Framework Agreements between rights and bargaining", *Transfer*, vol. 11, n° 4, 511-530.
- Hepple, B. (1999): "A race to the top? International investment guidelines and corporate codes of conduct", *Comparative Labor Law & Policy Journal*, n° 20, 347-363.
- Hepple, B. (2005): *Labour Laws and Global Trade*, Oxford, Hart Publishing.
- Holdcroft, J. (2006): *International Framework Agreements: A Progress Report*, IMF Metal World, n° 3, 18-22.
- IG Metall (2006): *Umsetzung und Überwachung einer Internationalen Rahmenvereinbarung*, IG Metall Frankfurt a. M.
- Jenkins, R. (2001): *Corporate Codes of Conduct. Self-regulation in a global economy*, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social , Genève.
- KPMG (2005): *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, KPMG/University of Amsterdam, Amsterdam.
- Lascoumes, P. et Serverin, E. (1986): "Théories et pratiques de l'effectivité du droit". *Droit & Société*, n° 2, 127-150.
- Malentacchi, M. (2004): *Background to International Framework Agreements in the IMF*. Document présenté à la Conférence mondiale de la IFA, Frankfurt am Main, 26-27 septembre.
- Marginson, P., Hall, M., Hoffman, A. et Muller, T. (2004): "The impact of EWC on management decision making in UK and US based multinationals: a case study comparison", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° -2, 209-233.

- Miller, D. (2004): “Negotiating International Framework Agreements in the Global Textile, Garment and Footwear Sector”, *Global Social Policy*, vol. 4, n° 2, 215-237.
- Müller, T. et Platzer, H.W. (2005): “EWC, a new mode of EU relation and the emergence of a European multi level structure of workplace industrial relations”, in Keller, B. et Platzer, H.W. (dir.) *Industrial relations and European integration, trans- and supranational developments and prospect*, Ashgate.
- Moreau, M.A. (2005): *La recherche de nouvelles méthodes de régulation sociale: quelles fonctions, quelles complémentarités ?*, EUI Working Paper, LAW n° 2005-08, European University Institute, Florence.
- Moreau, M.A. (2006): *Normes sociales, droit du travail et mondialisation. Confrontations et mutations*. Paris: Dalloz.
- Müller, T., Platzer, H.W. et Rüb, S. (2004): *Grenzüberschreitende Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Nijhof, A. et Cludts, S. et al. (2004): “Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 45, n° 1-2, 65-78.
- OCDE (2000): *Codes of Corporate Conduct: An Expanded Review of their Contents*, TD/TC/ WP(99)56/Final, OCDE, Paris.
- OCDE (1998): *Codes of Corporate Conduct: An Inventory*, OCDE, Paris
- OIE - Organisation Internationale des Employeurs (2003): *Corporate Social Responsibility. An IOE Approach*, OIE, Genève
- OIE - Organisation Internationale des Employeurs (2006): *Trade and Labour Standards*, document d’information de l’OIE, OIE, Genève.
- Pichot, E (2006): *Transnational Texts negotiated at company level. Facts and Figures*, Working Document, Study Seminar Transnational Agreements, 17 May.
- Puligno, V. (2005): “EWC and cross national employee representative coordination: a case of trade union cooperation ?”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 23, n° 3, 383-412.
- Riisgaard, L. (2005): “International framework Agreements. A New Model for Securing Workers’ Rights ?”, *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, vol. 44, n° 4, 707-737.
- Rudikoff, L. (2005): *International Framework Agreements: A Collaborative Paradigm for Labour Relations*, Working Paper, NYU School of Law, New York.

- Schömann, I. (2004) *CSR: Threat or opportunity for the social dialogue ?*, European Trade union Yearbook 2003/2004, Bruxelles.
- Sobczak, A. (2002): *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, Paris.
- Sobczak, A. (2003). "Codes of conduct in subcontracting networks: a labour law perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 2-3, 225-234.
- Sobczak, A. (2004). "La responsabilité sociale de l'entreprise, menace ou opportunité pour le droit du travail ?", *Relations professionnelles - Industrial Relations*, vol. 59, n°1, 26-51.
- Sobczak, A. (2006). "Are Codes of Conduct in Global Supply Chains Really Voluntary?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n° 2, 167-184.
- Sobczak, A. (2006): "Les accords-cadres internationaux: un modèle pour la négociation collective transnationale ? ", *Oeconomia Humana*, vol. 4, n° 4, 13-18.
- Sobczak, A. et Havard, C. (2006): *French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation*, document présenté au 22ème colloque de l'EGOS, Bergen, juillet 2006.
- Sugarman, D. et Teubner, G. (dir.) (1990): *Regulating Corporate Groups in Europe*, Nomos., Baden Baden.
- Teljohann, V. (2005): "The EWC – a role beyond the EC Directive ?", *Transfer*, vol. 1, 81-96.
- Tørres, L. et Gunnes, S. (2003): *Global Framework Agreements: a new tool for international labour*, FAFO, Genève.
- Urminsky, M. (dir.) 2000: *Self-regulation in the workplace: codes of conduct, social labelling and socially responsible investment*, OIT, Genève.
- Vallée, G. (2003): "Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale. Réflexions sur la contribution du droit étatique". *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, 363-394.
- Voss, E. (2006): *The Experience of European Works Councils in the new member states*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin
- Windsor, D. (2006): "Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 1, 93-114.

## **Annexe : Liste des cas étudiés et des auteurs**

### **Arcelor**

*Isabelle Schömann*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07922.htm>

### **BASF**

*Eckhard Voss*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07923.htm>

### **Bosch**

*Eckhard Voss / Peter Wilke*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07924.htm>

### **Chiquita**

*Isabelle Schömann / André Sobczak*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07925.htm>

### **EDF**

*André Sobczak / Christelle Havard*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07921.htm>

### **IKEA**

*Peter Wilke / André Sobczak / Isabelle Schömann*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07927.htm>

### **Leoni**

*Eckhard Voss*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07928.htm>

### **PSA**

*André Sobczak / Christelle Havard*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07926.htm>

### **Securitas**

*Isabelle Schömann*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07929.htm>

### **Telefonica**

*André Sobczak*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef079211.htm>

### **Unilever**

*Eckhard Voss / Peter Wilke*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef079210.htm>