

L'application d'accords-cadres internationaux (ACI) : enjeux et déterminants

Jocelyne Barreau* et Angélique Ngaha**

Résumé :

Dans un contexte d'accélération du mouvement de conclusion d'accords-cadres internationaux (ACI), dans quelles conditions les syndicalistes peuvent-ils obtenir l'application de ces accords en dehors de tout cadre juridique ? Nous étudions ici des cas de négociation et d'application d'ACI signés par deux entreprises multinationales françaises. Nous montrons que la mise en œuvre des ACI repose autant sur la mobilisation des acteurs locaux et sur la coordination qui se met alors en place entre les acteurs syndicaux aux différents niveaux d'intervention (international, national, local et parfois européen) que sur la qualité des relations direction-syndicats internationaux et sur celle du contenu des accords.

The Implementation of International Framework Agreements (IFAs): Issues and Determinants

Abstract :

In a context of sharp increase of IFAs concluding, under which conditions can unions obtain the implementation of these agreements outside any legal framework? In this paper, we study two cases of IFAs negotiation and implementation process. These IFAs have been signed by two French multinational enterprises. We show that IFAs enforcement rests on local actors mobilization and on the coordination that has then been established between trade unionists from different levels (international, national, local and sometime European) as well as on the quality of top management vs. international unions relationship and on the quality of IFA content.

* Professeur émérite à université de Rennes 2 à courriel :jocelyne.barreau@univ-rennes2.fr

** Université de Paris Est Créteil courriel :angelique.ngaha@u-pec.fr

INTRODUCTION

Le développement des accords-cadres internationaux (ACI) s'explique par la rencontre de deux processus : la création de conseils mondiaux d'entreprise réunissant des syndicalistes de tous les pays d'implantation d'une firme multinationale (FMN), sous l'impulsion des secrétariats professionnels internationaux les plus actifs (automobile, transport, agroalimentaire, chimie, énergie), pour coordonner les négociations et organiser une solidarité entre salariés d'un même groupe au niveau mondial, dans les années 1960 et 1970 [Hyman 2005 ; Gallin 2008] ; les tentatives d'autorégulation lancées par des acteurs publics (OCDE, OIT, ONU) et des acteurs privés (codes de conduite adoptés par les entreprises multinationales, surtout d'origine américaine), en réponse à la mise en évidence des externalités négatives de l'activité économique, largement dominée par les entreprises multinationales [Papadakis (2008), p. 5].

La définition de ce type d'accord n'est pas stabilisée. « Un ACI peut se définir comme un accord d'application mondiale conclu entre une entreprise multinationale et une organisation syndicale internationale. C'est une des formes que peut prendre le résultat d'un dialogue social transnational engagé entre partenaires sociaux » [Daugareilh (2006), p. 117]. Cependant Global Unions¹ (réunion de Genève, septembre 2002) retient une définition plus complète et plus exigeante. « Il s'agit d'un accord international ; les conventions de l'OIT constituent une référence obligée ; la multinationale doit prendre des engagements par rapport à ses fournisseurs et ses sous-traitants ; la mise en œuvre doit relever de l'implication des syndicats nationaux ; il existe un droit de recours » [Descolonges (2006), p. 76]. De même, sur la base d'une revue de littérature, Wilke et Schütze [2008, p. 5] énumèrent les mêmes éléments indissociables de la définition d'un ACI que ceux retenus par Global Unions, mais ils précisent cependant : « Les ACI sont signés par des FSI (Fédérations syndicales internationales) ou des FSE (Fédération syndicales européennes) et des responsables de grands groupes, et définissent certaines normes et principes minimaux concernant les relations professionnelles à un niveau transnational. » Ces deux autres définitions sont plus strictes car elles impliquent que l'ACI fasse référence aux droits fondamentaux du travail définis par l'OIT, aux obligations fournisseurs et sous-traitants du groupe, et qu'il prévoit un droit de recours. Or dans le cas Danone, aucune de ces trois conditions n'est remplie par certains des ACI signés par le groupe. Ainsi l'un des ACI signés fait certes référence aux droits fondamentaux, mais le groupe a signé depuis d'autres ACI sur des sujets précis (anticipation et accompagnement des restructurations par exemple). Ces ACI ne reprennent pas les engagements mentionnés dans des accords antérieurs toujours en vigueur. Par ailleurs, la définition de Wilke et Schütze (2008) ne permet pas de distinguer les accords transnationaux d'entreprises (ATE) à vocation européenne (signés par des FSE) et les ATE à vocation

¹ Global Unions est composé de dix fédérations syndicales internationales (FSI), de la Confédération syndicale internationale (CSI) et du TUAC, comité syndical consultatif auprès de l'OCDE. Parmi dix FSI, nous traiterons de deux cas dans les exemples étudiés, celui de la fédération des travailleurs de l'alimentaire, tabac et branches connexes, l'UITA, et celui de la fédération des services, l'UNI.

internationale (signés par les FSI). Pour ces raisons, nous retiendrons dans nos analyses la définition large de l'ACI proposée par Daugareilh (2006).

À ce jour, 93 ACI sont dénombrés², bien qu'aucun cadre juridique (international ou européen) n'existe pour de tels accords. Les trois quarts ont été signés par des firmes multinationales d'origine européenne et beaucoup abordent la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Si l'on perçoit bien l'utilité de signer de tels accords pour les directions des multinationales (politique d'image, élaboration « en interne » d'un cadre de référence social et environnemental), l'intérêt des syndicats à s'engager dans ce processus peut apparaître plus incertain. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur les conditions permettant aux syndicats d'obtenir l'application d'accords conclus en dehors de tout cadre juridique.

Dans la première section (I), nous présentons le contexte d'évolution des ACI, les enjeux et le questionnement de la recherche. Dans la deuxième section (II), nous rendons compte des résultats d'enquête sur les phases de négociation et d'application de deux ACI : il s'agit de l'ACI sur les droits sociaux fondamentaux de France Télécom, signé le 21 décembre 2006, et de l'avis commun en cas de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail du groupe Danone, signé le 9 mai 1997. Auparavant, nous détaillons la méthodologie de notre étude. Puis, nous discutons nos résultats et proposons des pistes de recherche à venir en guise de conclusion.

I. LES ACI : CARACTERISTIQUES, ENJEUX, CONDITIONS DE NEGOCIATION ET DIFFICULTES DE DIFFUSION ET DE MISE EN ŒUVRE

Nous présentons les caractéristiques des ACI, les enjeux liés à la conclusion de tels accords tant pour les directions des entreprises multinationales que pour les syndicats internationaux signataires, les conditions de la négociation et les difficultés de la diffusion et de la mise en œuvre.

Les caractéristiques des ACI

Les 93 ACI conclus à ce jour, sont des instruments de *soft law*. La grande majorité a été signée par des firmes multinationales d'origine européenne et beaucoup abordent la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

L'ACI est un instrument de *soft law*, c'est-à-dire un instrument dénué de force obligatoire mais pouvant comporter des effets juridiques [Duplessis (2004)]. L'absence d'un cadre

² Source: site internet de Global Unions, www.global-unions.org/framework-agreements.html, consulté le 12 avril 2012. Ce site liste les FMN ayant conclu un ACI, par FSI et sur la base de leurs déclarations. Nous avons dû opérer plusieurs rectifications par rapport à cette liste. Nous avons tenu compte du fait qu'une FMN peut conclure un accord avec plusieurs FSI (5 cas). Par contre, le groupe Danone est le seul à avoir signé plusieurs ACI (8, à ce jour). Ce qui n'est pas pris en compte par Global Unions. Enfin, parmi les accords mentionnés par UNI, 4 ont été signés par un syndicat affilié et non par la FSI. Nous les avons exclus car ils ne correspondent pas à notre définition de l'ACI.

juridique bien défini pose la question du statut et de la légitimité des acteurs négociateurs et signataires de l'accord [Léonard et Sobczak (2010)]. Du côté des employeurs, la direction de la société mère est celle qui signe l'accord. Cette pratique a du sens dans la mesure où l'ACI vise à reconnaître une responsabilité de la société mère vis-à-vis des pratiques d'emploi et de travail déployées dans l'ensemble de ses sites, mais elle se heurte au principe d'indépendance juridique. Les filiales comme les fournisseurs et sous-traitants sont les seuls employeurs des salariés travaillant pour leur compte. On peut néanmoins considérer qu'un mandat est donné de manière tacite à la direction du groupe, au moins par les filiales qui sont contrôlées majoritairement par la société-mère. De plus il est probable que les engagements pris dans l'ACI pèsent davantage sur les dirigeants de la société-mère que sur ceux des filiales. Du côté syndical, les ACI sont, au moins, signés par une Fédération syndicale internationale (FSI). La question du mandat donné à la FSI par les fédérations syndicales nationales se pose donc également. De plus, si le choix de la FSI comme partie prenante de l'accord permet de couvrir tous les salariés du groupe quel que soit leur employeur (société-mère ou filiale), il crée une asymétrie entre les niveaux de négociation (secteur/entreprise). À ce jour, les dix FSI n'ont pas toutes clarifié les règles d'attribution d'un tel mandat. Les ACI sont parfois co-signés par le Comité d'Entreprise européen (CEe) et/ou par une ou plusieurs organisations syndicales nationales, très souvent, du pays du siège de la multinationale³. Cette pratique confère à l'ACI le statut d'un accord collectif dans le pays de l'organisation syndicale signataire (si les conditions de représentativité définies par le droit du pays sont respectées). Cependant, juridiquement, ni le CEe, ni les organisations syndicales du siège de la multinationale, ne sont légitimes pour représenter les intérêts de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

La très grande majorité des ACI conclus à ce jour n'ont été par des FMN d'origine européenne (françaises, allemandes, néerlandaises, scandinaves). Selon Descolonges et Saincy [2006, p. 26], cela tient au cadre institutionnel du dialogue social construit sur des « traditions bien établies de négociation collective [] et d'acteurs sociaux structurés et reconnus ». Cette prépondérance des firmes européennes a à voir avec les institutions et dispositifs réglementaires adoptés au sein de l'UE, pour de nombreux auteurs. Ils établissent un lien direct entre l'institutionnalisation des CEes et le développement des ACI depuis le début des années 2000 [Daugareilh (2006) ; Da Costa et Rehfeldt (2008)] ; Daugareilh (2006), p. 118-119] note : « Le comité d'entreprise européen, instance de dialogue et de représentation des intérêts des travailleurs, est propice au déclenchement d'une négociation transnationale. C'est en effet une instance de dialogue transnational qui favorise l'émergence de négociateurs ayant des perspectives internationales. »

Le contenu des ACI fait souvent référence à la thématique de la RSE déclinée sous différentes formes [Léonard et Sobczak (2010)]. Selon l'acception retenue par la Commission européenne, la RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »⁴. L'étude de Léonard et Sobczak (2010) montre que la quasi-totalité des accords intègrent le respect des quatre droits fondamentaux au travail (droit à la

³ Selon Léonard et Sobczak (2010), 24 % des ACI sont co-signés par le président du CEe et 46 % par les syndicats nationaux du pays du siège de la multinationale en 2008.

⁴ COM, 2011, 681 final, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Bruxelles, p. 7.

syndicalisation et à la négociation collective, droit à l'égalité et à la non-discrimination, interdiction du travail forcé et du travail des enfants), en faisant explicitement référence aux conventions de l'OIT. Plus de la moitié traitent des conditions de travail et d'emploi. Ils abordent des thèmes comme la santé et la sécurité au travail, la rémunération, la formation ou encore l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations. Cependant, ces dispositions sont dans l'ensemble, encore peu précises. De grands principes sont énoncés mais les modalités d'application sont floues voire inexistantes. Parfois, certaines entreprises traduisent ces principes généraux dans des accords thématiques (Danone). Enfin, d'autres dispositions dépassent le strict cadre du social. Ainsi, 64 % des accords contiennent des engagements relevant des champs sociétal (lutte contre le SIDA, par exemple) ou environnemental [Léonard et Sobczak (2010)].

Les enjeux des ACI pour les entreprises et les organisations syndicales signataires

Les intérêts des directions à conclure des ACI sont puissants (politique d'image et participation à l'élaboration d'un cadre réglementaire mondial, création d'un cadre de référence en matière de politique sociale et de RSE en interne). La contestation à l'échelle mondiale se durcit vis-à-vis des comportements des multinationales et les moyens de communication et d'information en permettent la diffusion [Laufer (2000)]. Il devient urgent pour les multinationales de se forger une légitimité et de véhiculer une image d'entreprise socialement responsable. Les ACI traitant de thèmes en lien avec la RSE ont les attributs requis pour ce faire. Il n'existe pas, en effet, de juridiction compétente pour sanctionner les firmes en cas de manquement vis-à-vis des dispositions de ces accords. Certains auteurs voient dans la signature d'un ACI un moyen pour les multinationales de proclamer publiquement leur capacité à s'autoréguler. L'ACI se réfère aux conventions de l'OIT (qui normalement s'adressent aux États). Il donne à la multinationale, qui participe à leur diffusion, un rôle de « défenseur » de valeurs fondamentales. Implicitement, il tend à lui accorder « une fonction politique » [Lamarche et Bodet (2007), p. 5].

D'autres auteurs attribuent un objectif supplémentaire et inavoué à ce phénomène. Gendron *et al.* (2004) défendent la thèse que les initiatives corporatives, observées à l'échelle mondiale, répondent plus qu'il n'y semble à un contexte perçu comme contraignant. En fait, en concluant des ACI, les plus clairvoyantes des directions de multinationales se positionneraient par rapport à « un cadre réglementaire complexe en émergence » et tenteraient d'y introduire des normes qu'elles auraient elles-mêmes définies. Sur la base des entretiens menés avec les secrétaires généraux des cinq FSI signataires d'ACI au moment de son enquête (2003-2004), Bourque [2005, p. 13] classe en deux catégories les FMN signataires : celles qui avaient auparavant « manifesté leur ouverture au dialogue social avec les syndicats, aussi bien au niveau local, national, qu'international » et celles qui doivent négocier un ACI « pour restaurer leur image corporative ternie par des campagnes publiques de dénonciation de leurs pratiques d'affaires ou de travail ».

Quels intérêts les syndicats trouvent-ils à la conclusion d'ACI ? Pourquoi les Secrétariats professionnels internationaux (devenus FSI en 2002) qui négociaient uniquement « à chaud » à l'issue d'un conflit social international dur dans les années 1960, 1970, 1980, acceptent-ils

(elles) de négocier « à froid » des ACI dans les années 1990 et surtout 2000 ? Pour Daugareilh [2006, p. 121], « Le premier, et le principal, des apports d'un accord-cadre international, c'est de formaliser la reconnaissance par l'entreprise globalisée de l'existence, de la capacité et de la représentativité de l'interlocuteur syndical mondial, en dehors de toute obligation juridique ». Le syndicalisme international « marque ainsi son territoire et ses formes d'action vis-à-vis des ONG » [*ibid.*, p. 119]. En outre, l'ACI établit « un cadre pour réduire des différences de niveaux de protection entre travailleur d'une même entité. En établissant un cadre de base commun aux travailleurs des entités constitutives du groupe de sociétés, l'ACI est porteur d'une double ambition : pallier les limites inhérentes à la territorialité des systèmes juridiques et prolonger la portée du droit international du travail, là où il n'y a pas de prise directe, dans les entreprises » [*ibid.*, p. 121]. Ajoutons que les FSI espèrent accroître le taux de syndicalisation dans les FMN signataires en faisant respecter la clause de liberté syndicale présente dans tous les ACI. Cependant, certaines FSI se refusent à signer des accords dont le seul objectif serait de la communication d'entreprise (cas de l'UITA par exemple).

Les conditions de négociation des ACI

Dans les années 2000, le processus de négociation et de conclusion d'ACI est bien amorcé mais la négociation collective transnationale (NCT), reste un phénomène encore peu formalisé. Or les procédures sont considérées par beaucoup d'auteurs comme un élément constitutif de la négociation [Cairel(1992) ; Strauss (1992), notamment]. Dans les négociations nationales ou d'entreprises, ces procédures sont « entérinés par une longue pratique sociale » [Cairel(1992), p. 52]. Par contre dans la NCT, les acteurs sont en quelque sorte en phase d'apprentissage. Le déroulement de la négociation sera donc fortement influencé par l'histoire des relations singulières⁵ nouées au sein de chaque multinationale entre les équipes dirigeantes et les syndicats, pris à leurs différents niveaux de découpage géographique. Ces relations ont pu créer de la confiance ou son corollaire : de la méfiance. La confiance relève de ces jugements que les hommes forgent à partir de leurs interactions passées avec les autres : « dans la mesure où elle est le produit d'un jugement inductif plutôt que le résultat d'un calcul déductif, la confiance - ou la méfiance - fait l'objet de révisions au fur et à mesure que la connaissance est accumulée » [Lorenz (1996), p. 492]. Lorenz insiste donc sur l'importance du temps et de l'expérience pour créer et entretenir la confiance.

Or les relations entre les directions des FMN et les syndicats internationaux sont relativement récentes. À quelles conditions peuvent-elles être de qualité ? L'article de Harrisson (2003), traitant des dimensions empiriques de la confiance (les composantes structurelles, relationnelles, situationnelles, interpersonnelles) dans les relations entre les gestionnaires et les représentants syndicaux d'établissement de production de biens et de services au Québec, révèle que ces relations « connaissent une amélioration lorsqu'elles reposent sur un échange constant et structuré d'information » [Harrisson (2003), p. 129]. Elles sont plus ou moins solides selon « la stabilité des agents présents, l'ajout d'un enjeu supplémentaire au détriment d'une partie ou encore du retrait d'une entente » [*ibid.*, p. 129].

⁵ Les personnalités en présence jouent un rôle ; l'expression « le courant est passé » a souvent été employée par nos interlocuteurs patronaux et syndicaux pour décrire les premiers contacts direction-syndicat au niveau international.

En transposant les résultats de Harrison au niveau international, on peut supposer que dans une FMN où un dialogue social est instauré de longue date, les relations entre direction et syndicats nationaux sont de qualité et empreintes de confiance. Cette situation facilitera la reconnaissance de la FSI comme interlocuteur syndical international. Dans une FMN européenne dont la direction mise sur un bon fonctionnement du comité d'entreprise européen, les échanges d'information entre direction, représentants des salariés et permanents syndicaux sont importants et permettent d'améliorer la qualité des relations avec les syndicats nationaux, européens et internationaux, interlocuteurs de la direction. L'étude menée par Papadakis (2009) sur les raisons de la conclusion d'ACI par des multinationales non-européennes met également en exergue la volonté des directions de ces entreprises d'« exporter » des relations de confiance qui prévalent entre dirigeants et syndicalistes, au sein de la société-mère, vers les filiales, et la présence d'un haut dirigeant « éclairé », déjà convaincu des vertus du dialogue social [*ibid.*, p. 2].

Comme nous l'avons noté, les directions des FMN européennes et les FSI trouvent un intérêt à la négociation d'ACI depuis le début des années 2000. La négociation d'un ACI peut donc être considérée comme « intégrative » par opposition à « distributive ». « La théorie et surtout la pédagogie de la négociation opposent souvent ainsi les négociations dites conflictuelles (« distributives », « compétitives ») et les négociations dites coopératives (concertatives, « intégratives ») » [Dupont (1994), p. 10]. La négociation distributive « renvoie aux stratégies et aux tactiques mises en œuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains ». La négociation intégrative est « orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaires) et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problèmes » [Bourque et Thuderoz (2002), p. 37].

Si les intérêts des directions de FMN européennes et des FSI apparaissent complémentaires, le rapport de force établi n'en reste pas moins déterminant. Comme le remarque Gallin [2008, p. 26], « puisque ces accords sont de nature totalement volontaire, ils dépendent d'autant plus du rapport de force entre les parties signataires lors de la négociation ». Il précise : « un accord collectif est, sous une forme institutionnalisée, le produit temporaire d'une situation de conflit, latent ou déclaré, violent ou larvé. Il reflète, sous une forme institutionnalisée, le rapport de force établi entre les parties en présence, à un moment donné. C'est pourquoi il existe des accords forts et des accords faibles » [*ibid.*, p. 26]. Le contenu de l'ACI peut en effet être minimaliste (simple rappel des conventions de base de l'OIT) ou contenir des engagements sociaux précis de la direction de la FMN. En reproduisant la terminologie de Hammer (2005), nous nommons « accords de droit », les accords qui se bornent à un rappel des conventions de l'OIT et « accords substantifs », les accords qui contiennent des dispositions normatives correspondant à des engagements précis de la part de la direction, y compris sur les droits fondamentaux.

La diffusion et la mise en œuvre des ACI

La mise en œuvre de ces accords dépend des objectifs poursuivis par la direction signataire. L'application des ACI n'est en effet pas nécessairement à l'ordre du jour des directions à moins que leurs interlocuteurs syndicaux fassent pression. Le contenu en général

imprécis des ACI laisse une marge de liberté confortable pour une mise en œuvre que les directions ont tout loisir de négliger, reporter ou laisser de côté. Dans certains cas, l'ACI peut, en revanche, servir de cadre de référence commun à l'ensemble du groupe en matière de politique sociale et de RSE. L'ACI favorise alors la construction de repères en interne à condition que la direction de la FMN diffuse le contenu de l'accord, sensibilise ses directions locales, éventuellement développe un système de *reporting* et de contrôle [Ngaha et Gissinger (2010)]. Les directions de FMN qui souhaitent mettre en œuvre les ACI conclus ont à leur disposition leurs réseaux hiérarchiques internes et les moyens de les contrôler. Elles ont des moyens de diffusion et de coercition infiniment plus importants que ceux dont disposent les syndicats.

La diffusion même du contenu de l'accord est difficile pour des réseaux syndicaux aux moyens limités. Le rôle de la FSI est à ce niveau essentiel (réunions de coordination de ses affiliés, circulaires, mise à disposition de données) mais insuffisant. Les fédérations sectorielles nationales, les équipes syndicales de sites doivent prendre le relais. Dans les pays où le taux de syndicalisation est très faible, le relais syndical peut être inexistant. À supposer même que la diffusion soit effective, reste le problème de l'activisme des équipes locales. La mise en œuvre est tributaire de l'état du système national de relations professionnelles ainsi que des moyens mis à la disposition des acteurs locaux (financement accordé de la part de la FSI comme de celle de la Direction, canaux de communication). « L'intéressement » des acteurs locaux est aussi déterminant. Un processus de « traduction » doit être mis en œuvre [Callon (1986)]. En effet l'ACI est un accord-cadre qui demande parfois à être transposé dans un accord négocié localement. Encore faut-il que les acteurs locaux éprouvent la nécessité d'appliquer un ACI négocié par des permanents syndicaux éloignés de leur terrain d'action. Il apparaît que la coordination intersyndicale est absolument nécessaire pendant la phase de diffusion de l'accord et probablement pendant celle de son application. Cette coordination repose sur un nombre de syndicalistes très restreint comparé à celui des cadres de la structure hiérarchique d'une FMN.

Ainsi, les directions de FMN et les syndicats trouvent un intérêt certain à la conclusion d'un ACI. Mais si les syndicats ont toujours intérêt à mettre en œuvre un ACI, ce n'est pas le cas pour les directions de FMN. Paradoxalement, s'il est aisé pour une direction de FMN de faire appliquer les dispositions d'un ACI par ses équipes locales, pour les syndicats les difficultés sont nombreuses.

Au travers de cette revue de littérature, il apparaît que le contenu, la diffusion et probablement la mise en œuvre d'un ACI sont fortement conditionnés par l'histoire de la relation entre la direction de la FMN et le syndicat international (et ses affiliés) signataires. Cette relation, instaurée longtemps avant la conclusion d'un ACI ou récente, a pu créer de la confiance ou de la méfiance. L'initiative de la négociation peut venir de la direction de la FMN ou des organisations syndicales concernées et les enjeux de chacun des deux protagonistes peuvent être bien différents, le processus de négociation peut se dérouler sans incident ou avec des incidents majeurs, le contenu de l'ACI sera plus ou moins contraignant pour la direction en fonction des positionnements des deux parties négociatrices [Barreau et Ngaha (2012)]. Enfin la diffusion de l'ACI sera plus ou moins bien réalisée selon le

positionnement de la direction et la coordination que les syndicats de différents niveaux réussiront à établir entre eux, l'application de l'ACI dépend également du positionnement des deux principales parties signataires et de la façon dont les FSI signataires auront réussi à « intéresser » ou pas les acteurs locaux au contenu de l'accord. La mise en œuvre de l'ACI est, à notre avis, tributaire des étapes antérieures à sa signature.

Les propositions de recherche

Pour vérifier comment ces différents éléments conditionnent l'effectivité d'un ACI, nous examinons la relation nouée entre direction et syndicats dans deux FMN françaises signataires d'un ACI, avant que la négociation d'un ACI soit à l'ordre du jour, à l'ouverture de la négociation, pendant le processus de négociation puis pendant la période de diffusion de l'ACI et ensuite au cours d'exemples de mise en œuvre de cet ACI. Notre première proposition de recherche est en effet que la qualité de la relation nouée entre les acteurs, représentants de la direction et des syndicats notamment, a une influence décisive sur le déroulement des négociations, le contenu et la mise en œuvre de l'accord. Nous examinons également le contenu de l'accord conclu car notre seconde proposition de recherche pose que l'effectivité de l'ACI dépend des engagements plus ou moins précis contenus dans cet accord. S'il s'agit d'un accord de droit, les engagements de la direction ne sont pas détaillés et en restent au niveau des principes. S'il s'agit d'un accord substantif, il est probablement plus facile pour les syndicats de contraindre la direction à appliquer les engagements précis qui ont été négociés. Ainsi la qualité des relations direction-syndicats agirait directement et indirectement sur la mise en œuvre de l'ACI conclu :

- directement parce que la conclusion et la mise en œuvre d'un ACI sont, dans le cas d'une relation de qualité, une manifestation du lien de confiance établi ;
- indirectement parce qu'une relation de qualité a toutes les chances de se concrétiser par un ACI substantif, plus facilement mobilisable par les syndicats.

I. LES ACI ET LEUR APPLICATION DANS LES GROUPES DANONE ET FRANCE TELECOM

Nous présentons maintenant les résultats de notre recherche empirique sur la négociation des ACI et leur application au sein des entreprises multinationales Danone et France Télécom. Mais auparavant nous détaillons la méthodologie.

La méthodologie

Pour éclairer la question de l'effectivité de l'ACI, nous avons choisi d'analyser deux processus de conclusion et d'application d'ACI aux caractéristiques très différentes, voire opposées, du point de vue du contexte de négociation des accords, de leur contenu et des relations instaurées entre les acteurs. Nous avons étudié : d'une part, les processus de négociation et d'application de l'unique ACI, portant sur les droits sociaux fondamentaux, très peu précis, conclu par France Télécom (FT) et l'UNI, sous la pression des représentants syndicaux ; d'autre part, ceux d'un des sept ACI conclus par Danone (ex-BSN) et l'UITA, l'avis commun en cas de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail

du 9 mai 1997, très détaillé, faisant suite à une série d'accords antérieurs négociés sans pierre d'achoppement entre la direction et la FSI.

Dans le premier cas, les relations établies entre la direction du groupe et la FSI sont très récentes et très distendues (la négociation de l'ACI a été menée par une Alliance syndicale rattachée à l'UNI et non directement par l'UNI). Les relations sociales au sein de France Télécom ont elles-mêmes été profondément bouleversées en 1990, puisqu'avant cette date les syndicats engageaient des négociations directement avec le cabinet du ministre des PTT et non avec la direction générale d'une administration d'État [Barreau (1995)]. L'UNI⁶, née en 2000, ne peut se prévaloir de l'expérience bâtie depuis les années 1960 des FSI les plus actives : ICEM, FIOM, UITA. *A contrario*, l'UITA, qui est entrée en conflit avec des groupes aussi importants que Nestlé et Coca-Cola dans les années 1970 et 1980, établit des relations avec la direction du groupe BSN-Danone dès le milieu des années 1980 et négocie le premier ACI avec ce groupe en 1988.

Nous avons travaillé sur la base d'entretiens semi-directifs et d'un recueil de documents académiques et professionnels (rapports de référence, rapports RSE des entreprises, communiqués de presse) et de documents internes fournis par nos interlocuteurs (direction des groupes, syndicalistes et représentants des salariés). Nous avons mené nos entretiens (en face à face et téléphonique) à partir d'un guide construit pour tenir compte de la façon dont se sont nouées les relations entre la direction de la FMN et la FSI (et autres syndicats), de l'acteur ayant pris l'initiative de proposer la négociation de l'ACI et des enjeux de la négociation pour les deux protagonistes, du contexte de la négociation⁷, et enfin du déroulement des négociations. Ces différents éléments permettent de comprendre le contenu de l'ACI conclu et de juger de la précision ou de l'imprécision des engagements pris par la direction⁸.

Les entretiens ont duré de 45 minutes à 2h30. Tous ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons ensuite procédé à la triangulation des informations recueillies, documentaires et d'entretiens, en tenant compte des différentes étapes de notre analyse (Cf. items du guide d'entretien). Ce faisant, nous avons pu appréhender les effets de l'histoire des entreprises et des relations établies dans le temps entre les acteurs sur les processus de négociation et

⁶ UNI est née de la fusion de 4 fédérations syndicales internationales : la FIET (Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres), l'IC (Internationale des Communications, ancienne internationale des PTT), l'IGF (International Graphic Federation) et la MEI (Media Entertainment International).

⁷ Strauss [1994, p. 260] insiste sur la nécessité de prendre en compte le « contexte » dans lequel a lieu la négociation.

⁸ Pour l'accord France Télécom/UNI, nous avons interrogé 9 représentants de fédérations syndicales nationales situées en France et dans la zone Afrique ; un représentant de la FSI-UNI ; les 4 membres du bureau de l'Alliance syndicale internationale (Alliance) de France Télécom créée sous l'impulsion de la FSI-UNI, ayant participé au processus de négociation de l'ACI et suivi les activités de cette alliance via des échanges de mails entre 2007 et 2010. Le directeur des relations internationales en charge du suivi de l'ACI a été interrogé en 2007 et 2010 ainsi que 4 gestionnaires impliqués dans le processus de mise en place de l'ACI entre 2008 et 2009.

Pour l'accord Danone/UITA, nous avons rencontré 6 représentants de fédérations syndicales françaises dont 4 membres du Comité Européen de l'entreprise en 2009 et 2010, 2 représentants de la FSE, un agent de l'UITA et l'expert choisi par les syndicats pour analyser les informations fournies à la CEE en 2009. Le responsable des relations sociales a été interrogé en 2010.

d'application des ACI ; reconstituer le contexte de négociation de l'ACI ; juger de la précision ou de l'imprécision des engagements pris par la direction et développer des exemples d'application de ces ACI.

Les résultats

L'histoire sociale des entreprises, des relations entre les acteurs et des ACI

Le groupe Danone est issu d'une grande entreprise verrière (BSN) qui change de métier au tournant des années 1970 et se reconvertit dans le secteur agro-alimentaire, en mettant en œuvre une stratégie de croissance externe. Le PDG et fondateur du groupe (1966), Antoine Riboud, mène un double projet économique et social qui a permis au groupe d'être une « vitrine sociale » au cours des années 1970 et 1980. Il est remplacé par son fils, Franck Riboud en 1996. Celui-ci va contribuer à internationaliser le groupe tout en recentrant son activité sur trois pôles : produits laitiers, eaux embouteillées et biscuits. Ce recentrage est opéré par cessions et acquisitions jusqu'en 2000. En 2007, Danone a revendu ses activités Biscuits à Kraft et a racheté l'entreprise Numico (nutrition infantile et nutrition médicale).

Ce sont les décisions relatives à la structure patrimoniale qui marquent le plus grand changement par rapport à l'ère de l'ancien PDG. Franck Riboud met en œuvre une nouvelle politique de fonds propres, en freinant les émissions d'actions. Il tient compte des nouvelles exigences actionnariales en augmentant le taux de distribution. Pérez en conclut que « la nouvelle stratégie mise en place par F. Riboud s'inscrit plus en rupture qu'en continuité avec celle du fondateur du groupe » (2004, p. 63). Notre avis est plus nuancé. En effet le groupe Danone se caractérise encore par des innovations sociales originales (création en 2008 d'un fonds d'investissement pour soutenir dans le monde la création d'entreprises à vocation sociale, par exemple). Les nouveaux positionnements stratégiques de Danone tiennent certes compte du contexte économique mondial mais semblent aussi respecter une continuité de la politique sociale, surtout après 2001. La restructuration du secteur « biscuits » réalisée à cette date, les conflits engendrés et les mouvements hostiles de l'opinion publique, semblent en effet avoir conduit la direction du groupe à abandonner toute idée de fermeture d'un site, sans l'accord de toutes les organisations syndicales concernées (responsable UITA).

L'engagement social d'Antoine Riboud explique en partie que le groupe BSN ait été le premier groupe multinational à signer un ACI avec une FSI, en 1988. Le porte-parole de l'UITA lors de la négociation de cet accord rappelle que Antoine Riboud estimait que les syndicats étaient un contre-pouvoir légitime et indispensable dans toute entreprise [Gallin, (2008), p. 29]. Il ajoute que l'UITA est alors perçue comme un contre-pouvoir international sérieux par les directions des entreprises multinationales, grâce à ses succès dans la coordination de conflits et d'actions de solidarité sociale au niveau international (conflits Nestlé de 1970 et Coca-Cola de 1980 et de 1984-1985). Par l'intermédiaire de la FGA-CFDT⁹ (la fédération agroalimentaire de la CFDT), Antoine Riboud rencontre le secrétaire-général de

⁹ « Il faut considérer ce que l'UITA réalise et ce qui aussi vient du soutien qu'on peut avoir du côté des organisations syndicales nationales qui sont au siège de la société et qui ont les contacts privilégiés avec la direction. » (Représentant UITA, entretien de janvier 2009.) Dans le groupe Danone, les interlocuteurs « privilégiés » de la direction sont les syndicalistes CFDT en 1984.

l'UITA, Dan Gallin, en 1984. Ils se mettent d'accord « pour organiser des rencontres systématiques entre décideurs de BSN et représentants des syndicats actifs dans le groupe » [document UITA, 2009]. Une première réunion a lieu en 1986. A partir de 1987, ces réunions ont lieu chaque année : 15 délégué(e)s salarié(e)s de BSN nommé(e)s par leurs organisations syndicales affiliées à l'UITA, venant de 7 pays européens, sont accompagné(e)s d'un même nombre de permanents syndicaux. La mise en place précoce de cette instance de dialogue permettra au groupe BSN et à l'UITA de conclure un ACI en 1988. Elle aboutira à la mise en place d'un Comité d'Information et de Consultation (CIC) en 1996. L'Avis commun BSN / UITA du 23 août 1988 définit quatre principes qui seront déclinés dans quatre « conventions ». A ces cinq premiers accords, s'ajoutent l'avis commun en cas de modification de l'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail du 9 mai 1997 et la convention sur la diversité de mai 2007¹⁰. Les cinq premiers accords signés « n'étaient pas censés être d'application directe dans les établissements du groupe. Ils devaient être renégociés, adaptés aux réalités locales [í] Ensuite on a basculé sur une autre forme de textes plus incitatifs. On a décliné ce que les principes veulent dire dans la pratique» (un responsable de l'UITA, 2009). Ainsi l'avis commun du 9 mai 1997 contient des dispositions très détaillées.

L'entreprise **France Télécom (FT)** est née en 1991 à la suite d'un changement de statut d'administration en charge des télécommunications pour celui d'exploitant de droit public. En 1996, au moment de l'ouverture de ce marché français à la concurrence, elle change à nouveau de statut. Elle adopte celui de société anonyme ó au capital majoritairement détenu par l'État - sans que ses salariés recrutés pour servir l'intérêt général au travers de la mission de service public qu'exerce l'entreprise¹¹, perdent leur statut de fonctionnaire. Dans le même temps, elle met en òuvre une stratégie de croissance externe. Son expansion se traduit par une course effrénée à la prise de participations et à l'acquisition d'entreprises. La stratégie de croissance s'est soldée au début des années 2000, par un endettement spectaculaire. Depuis lors, l'entreprise se réorganise en permanence. Le désengagement de l'État dans son capital, à partir de 2004, fait de l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire et de la situation des marchés financiers, les déclencheurs essentiels de toute décision de gestion. Des plans successifs de suppression d'emplois sont menés entre 2002 et 2008, notamment dans les filiales historiques du groupe¹². Les valeurs de service public sont volontairement omises, créant un grand malaise chez les salariés français dont 70 % sont encore fonctionnaires.

Ce passage du statut d'administration publique à celui de société anonyme a conduit à l'instauration de nouvelles relations sociales au sein de l'entreprise [Barreau (1995)]. Les nouveaux modes de rémunération (part variable notamment), l'importance accordée au statut de représentants des salariés (pas forcément syndiqués) et les méthodes de management (telles que l'entretien annuel), tendent à individualiser la gestion du travail et à casser les collectifs de travail, tout en diminuant le rôle des organisations syndicales. Parallèlement la

¹⁰ Depuis la fin de notre enquête, un ACI sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress a été conclu par Danone et l'UITA (29 septembre 2011).

¹¹ La mission de service public de France Télécom concerne l'activité de téléphonie fixe.

¹² 20 000 suppressions de postes ont été programmées entre 2002 et 2005. Cet objectif atteint, il fut révisé à la hausse, 22 000, sur la période 2005 à 2008.

politique de redéploiement et de développement international du groupe portent progressivement la question du dialogue social, à l'échelle mondiale et dans chacune des filiales. L'influence de la FSI-UNI est déterminante. Elle se traduit par la création de l'Alliance syndicale mondiale France Télécom, en 2003. Son bureau est constitué d'un président syndiqué issu d'une filiale de la zone Afrique et de trois représentants de fédérations syndicales françaises. L'Alliance a été reconnue en 2004 comme l'interlocuteur du dialogue social mondial au sein du groupe par la direction. L'officialisation de la relation entre le bureau de l'Alliance syndicale mondiale et le directeur des relations internationales de FT a permis d'ouvrir les négociations pour la signature d'un ACI portant sur les droits sociaux fondamentaux. L'accord a été signé par le Secrétaire Général de l'UNI, les membres du bureau de l'Alliance, le DRH et le PDG de FT, le 21 décembre 2006.

Tableau 1 : Contexte d'émergence des ACI

Danone	France Télécom
<ul style="list-style-type: none"> * des relations de confiance et de respect mutuels nouées entre les acteurs depuis 1984 en dehors de toute menace de conflit social * Un nouveau PDG adoptant des nouvelles orientations stratégiques et modifiant la structure patrimoniale de l'entreprise * Une FSI entretenant un dialogue soutenu avec la direction du groupe <i>via</i> le comité de pilotage du CIC depuis 1996 * Des négociations antérieures d'ACI sans pierre d'achoppement 	<ul style="list-style-type: none"> * Des relations récemment nouées entre les acteurs depuis 2004 * De nouvelles orientations stratégiques modifiant les systèmes de gestion du travail et de relations sociales antérieurs. * Une Alliance syndicale mondiale soutenue par la FSI-UNI, reconnue en 2004 comme l'interlocuteur du dialogue social mondial par la direction

La négociation des accords Danone-UITA (1997) et France Télécom-UNI (2004)

L'initiative de négocier un accord sur l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations avec la direction de Danone vient de l'UITA. La multiplication des opérations de restructurations au cours des années 1990, globalement et au sein du groupe Danone, fait peser des menaces sur l'emploi et les conditions de travail des salariés. L'idée de départ est d'élaborer une plate-forme commune fixant un certain nombre d'obligations de base, en cas de décision de restructuration prise par la direction du groupe. Pour l'UITA, la conclusion d'un accord de ce type ne préjugerait pas des réactions des organisations syndicales, ni des éventuelles actions qu'elles pourraient prendre pour s'opposer le cas échéant à ces restructurations. Pour le nouveau PDG, F. Riboud, il s'agit d'affirmer la continuité d'une politique sociale innovante et de renforcer l'image sociale du groupe. Une harmonisation des pratiques de gestion du travail au sein du groupe est également très probablement recherchée. « Un des objectifs non écrits des accords, c'est de donner aux équipes RH un instrument supplémentaire pour faire passer un certain nombre de politiques. » (représentant UITA, 2009)

Les négociations s'engagent sur la base d'un texte élaboré par l'UITA tenant compte des exigences de base du mouvement syndical et des exemples de terrain (opérations antérieures de restructuration menées au sein du groupe Danone en France et dans les pays ouest-européens). Du côté syndical, la délégation comprend 5 personnes représentant l'UITA : 2 permanents de l'UITA et 3 syndicalistes (français, italien et espagnol) membres du comité de pilotage du CIC. Ils ont participé antérieurement à la négociation d'ACI avec la direction du groupe Danone. Du côté de la direction, la délégation comprend 3 personnes, le DGRH, assisté par le directeur des affaires sociales (l'interlocuteur des syndicats au sein de la DGRH) et un autre collaborateur.

La négociation a duré environ un an : 3 réunions de négociation dans les locaux du groupe Danone et des échanges de courriers électroniques entre les réunions, notamment pour modifier les textes. « Pendant les négociations, il n'y a pas eu de pierre d'achoppement, sauf sur le délai d'information. Nous souhaitons que les syndicats soient informés six mois avant la date prévue pour la restructuration, nous avons obtenu trois mois. Sur le reclassement, les mesures proposées étaient celles que pratiquait Danone en Europe de l'Ouest. L'idée était que Danone s'ouvrait sur les Peco¹³ et qu'il fallait étendre à ces pays ce qui se faisait à l'Ouest. La possibilité pour les syndicats de proposer des solutions alternatives : c'était un peu novateur mais cela se pratiquait déjà ; on l'a formalisé. Il n'y a pas eu d'opposition de la part de la direction. » (Représentant de l'UITA, 2009)

Le texte signé le 9 mai 1997 liste les dispositions qui doivent être mises en œuvre lors de restructurations allant au-delà des législations nationales ouest-européennes : respect d'un délai de préavis de trois mois minimum, mise à disposition de formations, aides au reclassement interne et externe, proposition d'autres mesures permettant d'éviter de laisser des salariés sans solution, aide au maintien d'une activité économique sur le site, extension des allocations d'heures syndicales payées, possibilité de soumission d'un plan syndical alternatif. Cette dernière disposition (article 2, « consultation ») est ainsi libellée : « La consultation des organisations syndicales ou à défaut de la représentation du personnel doit répondre aux critères suivants : [] Elle doit permettre aux organisations syndicales ou à défaut à la représentation du personnel de présenter des propositions qui soient une alternative au plan de la direction (aménagement et réduction de la durée du travail, réduction des heures supplémentaires etc.). Les organisations syndicales auront la possibilité de se faire assister pour réaliser ce travail. La direction devra étudier et prendre position sur ces propositions dans un délai raisonnable (qui ne pourra excéder un mois) et argumenter sa décision dans le cadre des instances compétentes. » La diffusion de l'accord repose sur la direction et sur la FSI qui reçoit une aide matérielle de la direction pour mener à bien ses opérations d'information. Un permanent de l'UITA est chargé depuis 2005 de la vérification et de l'application des accords.

Les échanges pour la signature de l'ACI sur les droits sociaux fondamentaux de France Télécom se sont engagés sur un projet de texte rédigé par le bureau de l'Alliance syndicale. Pour les membres de ce bureau, l'enjeu est de disposer d'un socle commun d'engagements en matière d'emploi, en accord avec les conventions fondamentales de l'OIT et les principes de

¹³ Pays d'Europe centrale et orientale

la politique de RSE (en tenant compte des conditions de travail des fournisseurs et sous-traitants). Il s'agit aussi de prouver l'utilité du syndicalisme dans un contexte où l'entreprise est en pleine mutation (expansion de l'entreprise dans des régions caractérisées par une main d'œuvre qualifiée à bas coût et diminution des effectifs dans les filiales historiques du groupe). Ce projet s'est heurté à une équipe managériale aux avis partagés : en simplifiant, la partie anglo-saxonne de l'état-major de France Télécom considérait qu'un accord n'avait pas lieu d'être et l'idée d'un code de conduite était préférée, tandis que la partie franco-française était plutôt favorable au projet de l'accord et à l'ouverture d'une négociation, mais sous conditions. Selon l'avis d'un des membres de l'Alliance, un facteur majeur a convaincu la direction d'accepter la négociation d'un accord : « Notre insistance et notre volonté aujourd'hui de faire en sorte que notre entreprise s'inscrive dans le courant mondial des grands groupes internationaux. On avait déjà signé un accord avec Telefonica, avec OTE, et comme on était en train de négocier avec d'autres [] ». » (Un membre de l'Alliance syndicale FT, 2007)

Les négociations se sont déroulées à huis clos entre les membres du Bureau, le président de la FSI-UNI, le directeur des relations internationales de France Télécom, son adjoint et parfois le DRH de l'entreprise. Deux ans et 6 réunions de travail furent nécessaires pour aboutir à la signature de l'accord. Pour le directeur des relations internationales de FT, cet accord est venu surtout « constater une politique déjà existante [permettant] de développer des valeurs communes, des échanges [] » (2007). L'accord conclu repose sur du donnant-donnant. Par exemple, le bureau de l'Alliance s'est engagé à informer la Direction avant toute communication à l'extérieur, si un manquement vis-à-vis des dispositions prévues par l'accord est signalé par un syndicat d'un site, en échange d'un engagement de la Direction à adopter une attitude neutre vis-à-vis du fait syndical : « Lorsqu'un syndicat n'est pas présent dans l'une des entreprises du groupe, le groupe France Télécom adoptera une position neutre visant ni à aider ni à empêcher le syndicat de s'implanter. » (Extrait de l'accord)

Pour les représentants des salariés, le cadre volontaire et faiblement judiciarisé de l'accord, a donné un avantage à la Direction et a fait pencher le rapport de force en sa faveur : « La discussion a eu lieu mais avec beaucoup de limites. Il n'y a aucun cadre obligatoire donc l'accord traite du strict minimum. » (Un membre de l'Alliance syndicale FT, 2007) Les droits fondamentaux du travail contenus dans les conventions de l'OIT sont énoncés dans le projet et ne posent pas de problèmes. Par contre, des thèmes comme le service public ont été exclus des négociations : « Dans une négociation il y a toujours ce que l'on pense pouvoir obtenir parce qu'on voit bien comment l'entreprise est réceptive ; puis il y a ce qu'on sait qu'on n'obtiendra pas. Ça [le service public] c'était hors à la limite ça aurait pu être un *casus belli* [] ». » (Un membre de l'Alliance syndicale FT, 2007).

Dans ce contexte, le bureau de l'Alliance a centré son attention sur quelques thématiques clés dans le domaine de la gestion du travail (formation, temps de travail, rémunération, gestion des restructurations). Il proposa néanmoins deux engagements, motivés par des réalités de terrain et défendues par le Président de l'Alliance, concernant la lutte contre la corruption et les pandémies. Elles seront prises en compte. Le cas des fournisseurs et sous-traitants est aussi évoqué dans une clause spécifique. Des réunions semestrielles entre

l'Alliance et le Directeur des relations internationales, principal représentant de la direction, sont prévues. L'ACI est à durée indéterminée et est évolutif. Aucun budget n'est prévu. La direction et les membres de l'Alliance syndicale sont co-responsables de sa mise en œuvre et de son suivi.

Tableau 2 : Contexte de négociation et contenu des ACI

Eléments d'analyse	Danone	France Télécom
Acteurs clés et nature de l'engagement	* La direction, l'UITA, représentée par 2 permanents et 3 syndicalistes nationaux membres du CIC * Les deux parties sont intéressées	* L'UNI et le bureau de l'Alliance syndicale Mondiale UNI-FT représenté par 4 syndicalistes dont l'un est sénégalais et les 3 autres sont français * La direction est hésitante
Enjeux pour les représentants de syndicats	Protéger l'emploi et les conditions de travail des salariés en cas de restructuration	* Accroître la syndicalisation au sein de FT * Obtenir une politique sociale mondiale cohérente au niveau du groupe, qui tienne compte des conditions de travail des fournisseurs et sous-traitants
Enjeux pour les employeurs	* Continuité de la politique sociale * Image sociale du groupe * Harmonisation des pratiques RH	* Image sociale de l'entreprise * Création d'un socle de valeurs à partager au sein du groupe
Contenu de l'ACI	* Des engagements très précis et plus contraignants que les législations nationales européennes. * Pas de procédure spécifique de suivi prévue	* Des engagements peu précis, principalement, dans les domaines de l'emploi. * Les modalités de mise en œuvre et de suivi de l'accord sont précisées.

La mise en œuvre des ACI

Dans le Cas Danone, nous examinons l'application donnée à l'accord de 1997 lors de la restructuration de très grande ampleur du secteur « Biscuits » du groupe Danone en 2001, et très précisément de l'article 2 « consultation ».

Un projet de restructuration de la branche « biscuits » du groupe Danone est révélé dans *Le Monde* du 11 janvier 2001 : une dizaine de sites de production seraient fermés et plus de 3 000 emplois supprimés. La direction du groupe commence par démentir cette information. Les membres du CIC réagissent immédiatement. « Notre mot d'ordre a été zéro chômeur. » (Représentant FGA-CFDT, 2009) Une campagne de boycott des produits Danone est alors lancée par des associations. « Cela a failli nous mettre dans la mouise car le chiffre d'affaires a baissé dans certains secteurs alors que nous cherchions des solutions pour préserver

l'emploi. » [*Ibid.*] L'annonce du plan précis de restructuration est transmise simultanément au CIC réuni le 29 mars 2001 et aux instances représentatives dans chaque pays : 1 816 emplois (dont 570 en France) seront supprimés et six usines fermées (dont 2 en France) avant la fin de l'année 2004 [Pérez (2004), p. 63-65].

Le groupe de pilotage du CIC, conduit par l'UITA, négocie alors un avis commun « sur les normes sociales applicables à l'ensemble des entreprises concernées par le projet de réorganisation du pôle Biscuits en Europe présenté le 29 mars 2001 ». « Des négociations qui n'ont pas été dures. À aucun moment, elles n'ont été bloquées. La direction n'acceptait pas d'emblée ce que nous proposons mais la discussion était possible. On était prêt à négocier car on savait que le secteur avait quelques soucis et qu'une restructuration allait arriver. Nous voulions faire faire une expertise sur l'ensemble du secteur en Europe mais nous ne l'avons pas fait immédiatement et nous obtenions des résultats dans la négociation. Le problème s'est cependant posé en Hongrie. » (Un membre du CIC, 2009) Pour négocier l'avis commun (qui sera signé le 25 octobre 2001 par le secrétaire général de l'UITA et le PDG du groupe), le groupe de pilotage s'est appuyé sur la Convention de mai 1997 applicable en cas de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail.

L'accord de 2001 contient des dispositions précises correspondant aux différents articles de cette convention, tout en indiquant dès le préambule qu'il s'agit d'un accord-cadre. Ainsi les dispositions sur la période de consultation rappellent que « pendant cette période (de trois mois), les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel concernées auront la possibilité de présenter des propositions qui soient une alternative aux projets du groupe Danone », tout en ajoutant « cette possibilité ne peut en aucun cas faire obstacle à la conclusion d'accords d'application et des mesures d'accompagnement social du projet signées au sein des entreprises concernées avec les organisations syndicales représentatives des salariés ».

Parallèlement, l'UITA mobilise l'article 2 « consultation » de l'ACI de 1997 pour confier à un expert la mission de proposer une solution pour éviter la fermeture de l'usine de Győr (Hongrie), aux frais de la direction du groupe. L'annonce de cette fermeture prévue dans le plan de restructuration a en effet suscité de vives protestations des syndicats, des élus locaux et nationaux hongrois. « L'usine de Győr était vétuste et située en centre ville. À 80 kilomètres, se trouvait une usine ultra-moderne, rachetée récemment, pas utilisée. J'ai très vite compris que tout le monde avait envie qu'un tiers extérieur propose une solution. » (Expert mandaté par l'UITA, 2009) L'expert pose ses conditions : « Je veux pouvoir discuter avec les syndicats, visiter les deux sites et travailler avec les consultants qui ont bâti cette solution de fermeture », acceptées par la direction de Danone. Il remet son rapport en octobre 2001. « J'ai préconisé le maintien d'une partie de l'activité à Győr et le déplacement d'une partie de l'activité dans l'autre usine. Des suppressions d'emploi ont eu lieu mais moindres que prévu. »

Globalement l'UITA tire un bilan très positif de l'application de l'accord de 2001. Les résultats essentiels sont le maintien d'une partie de l'activité de l'usine de Győr, la signature d'accords locaux précisant les dispositifs mis en œuvre dans les pays concernés, un taux de solution des situations individuelles proche de 100 %. Ce résultat est probablement dû à la

procédure de contrôle à deux niveaux prévue par l'accord : au sein de chaque entreprise concernée par la restructuration, une structure syndicale ou une structure spéciale ou existante a « un mandat de suivi des évolutions durant l'application du plan et 24 mois, au plus, après le départ du salarié, période pouvant être prolongée par accord local si nécessaire » ; au niveau européen, le groupe de pilotage du CIC est élargi à des représentants syndicaux des établissements touchés par la restructuration et à leurs DRH. Cette structure « reçoit une situation consolidée par entreprise, pendant la durée du plan. Elle a également pour tâche d'interpréter et de tenter de concilier les points de vue en cas de difficultés qui pourraient surgir au niveau local, sur demande, transmise à l'UITA, une organisation affiliée ». « Ces groupes de suivi se sont réunis en moyenne tous les trois mois pendant deux ans » (Un membre du CIC, 2009).

S'agissant de l'application de l'accord de France Télécom-UNI, nous examinons la dynamique insufflée, de sa signature jusqu'au moment de l'enquête, et ses effets sur la politique sociale à l'échelle du groupe. Le bureau de l'Alliance assume pleinement ses nouvelles responsabilités. Il promeut l'accord auprès des salariés du groupe en utilisant les canaux de communication de l'UNI (site internet, communiqués de presse, réunions d'affiliés UNI) et de ses organisations syndicales adhérentes. Il organise également des journées de sensibilisation au sein du groupe avec ou sans la présence de la direction. Son investissement porte ses fruits puisque 3 organisations syndicales dans les filiales de France Télécom ont vu le jour en 2008 et d'autres sont en cours de constitution : « Je tiens à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la mise en place de notre bureau syndical. Je suis sûr d'une chose : la rencontre de Douala [1] a été le déclic pour la syndicalisation d'Orange Mali. » (Mail d'un syndicaliste malien, 2009) « C'est à la suite d'échanges avec un membre de l'Alliance, puis lors d'un séminaire organisé par l'UNI auquel j'ai été convié par une connaissance, membre de l'Alliance, que j'ai pris l'initiative de fonder une organisation syndicale. » (Syndicaliste guinéen, 2009) Tous les syndicats nouvellement créés se sont affiliés à l'UNI. Au-delà du rôle de « laissez-passer » que joue l'accord au profit du développement de la syndicalisation au sein du groupe, l'accord sert aussi à diffuser les campagnes revendicatives en matière d'emploi et de développement des droits des salariés de la FSI-UNI : « L'Alliance se félicite de l'accord [1] en même temps, elle trouve inacceptable que le groupe privilégie la rémunération des actionnaires au détriment de l'emploi [1]. » (Document UNI, 2007).

Au niveau local, il faut distinguer la façon dont les organisations syndicales françaises utilisent l'ACI, de celle des autres organisations syndicales nationales présentes dans le groupe. Pour les premières, les thématiques abordées n'apportent pas de réponses aux préoccupations des salariés français (problèmes du stress au travail, réorganisations et externalisation d'activités). Seul, le principe relatif aux fournisseurs et sous-traitants se présente comme attractif : « Je prends des entreprises qui travaillent pour France Télécom-Orange [1] on a créé des liens et l'accord-cadre peut aussi servir [1] ils peuvent s'en inspirer [1]. » (Syndicaliste français, 2007) Pour les secondes, l'ACI est principalement mobilisé pour légitimer l'activité syndicale auprès du management local « dès que vous adhérez à un syndicat vous êtes catalogués au départ nous avons été traités de casseurs [1] » ; comme auprès des salariés : « Au niveau de la syndicalisation, on voulait expliquer

aux gens : n'ayez plus peur, voilà ! Le « Grand Patron » a signé, chacun est libre de se syndiquer. » (Syndicaliste camerounais, 2008) L'ACI est aussi utilisé pour rappeler aux directions locales qu'il existe un cadre commun en matière de politique sociale. Les manquements observés sont alors dénoncés auprès de l'Alliance qui informe l'UNI : « C'est à nous, salariés et affiliés de l'UNI de faire remonter l'information auprès de l'UNI [í] comme nous l'avons fait en envoyant un courrier au secrétaire général de l'UNI et c'est par ce va et vient qu'une pression est exercée sur France Télécom [í]. » (Syndicaliste malien, 2010) L'accord joue ainsi un important rôle symbolique. Cependant, les engagements sont trop peu précis pour atteindre l'objectif d'harmonisation fixé par l'Alliance syndicale: « Il y a un certain nombre de choses où je remercie France Télécom qui a réussi à résorber cela c'était la question des congés annuels... même s'il faut les prendre en une seule fois [...] mais il reste un autre problème qui est entier c'est les heures supplémentaires que l'on fait » (Syndicaliste camerounais, 2009) L'intervention du DRH groupe est alors nécessaire et son interprétation des textes prévaut à défaut de dispositions claires de l'ACI.

Du côté de la Direction de France Télécom, depuis la signature de l'accord, aucune journée d'information ou de formation n'a été organisée au niveau des équipes RH. Par contre, elle intervient auprès des directions locales pour apaiser des conflits latents, en lien avec le contenu de l'accord, lorsque les membres de l'Alliance syndicale le lui demandent. Par ailleurs, la Direction assume volontiers un rôle de promotion de l'ACI à l'externe : « J'ai beaucoup présenté cet accord je l'ai présenté à l'ORSE, au ministère du Travail, à Business Europe [í]. » (Directeur des relations sociales, 2007). La direction s'est de toute façon engagée sur des principes qu'elle maîtrise : « La base, les droits humains fondamentaux, [í] on a sanctifié ça, si j'ose dire, dans le cadre d'un accord international [í]. » (*Ibid.*).

Dans les filiales, l'accord sert de cadre de référence tant aux gestionnaires des RH qu'aux cadres responsables (correspondants) de la démarche RSE de l'entreprise. La mission « pour nous [DRH], c'est déjà de voir les accords qui ont été signés au niveau du groupe et de s'assurer que toutes les problématiques qui ont été identifiées dans ces accords [í] ont bien été prises en compte au niveau de nos politiques [í]. » (DRH de la filiale située au Cameroun, 2008) Au sein de la direction Achats, le correspondant RSE s'appuie sur la clause de l'accord qui traite de la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants et l'utilise pour donner du sens aux campagnes de sensibilisation qu'il mène auprès des acheteurs. Pour le correspondant RSE en charge des questions liées au thème de la Diversité au sein de la direction RH, l'ACI « c'est comme les directives de Bruxelles [í] il y a des choses qui sont au niveau international et à nous de les intégrer au niveau local » (2009).

Discussion

Le dialogue entre le PDG de BSN, Antoine Riboud, et le secrétaire général de l'UITA, Dan Gallin, a débuté en 1984, dans le cadre d'instances européennes d'information et de consultation, en dehors de toute menace de conflit social. Les relations entre la direction du groupe et l'UITA se sont intensifiées tant au sein du CIC qu'au cours de la négociation de plusieurs ACI, par une équipe managériale stable composée du DGRH et de deux collaborateurs (dont un juriste). L'équipe syndicale de négociation est composée du secrétaire général de l'UITA, de son collaborateur en charge de suivre le groupe Danone et de

représentants de syndicats affiliés à l'UITA et présents dans des entreprises du groupe Danone. La stabilité de cette équipe est remarquable, à deux changements près : le secrétaire général de l'UITA est remplacé en 1997, de même que le représentant de la FGA-CFDT, président du CIC du groupe, en 2001. Ces échanges sont empreints de respect mutuel : « Toutes les discussions se déroulaient dans une atmosphère amicale de respect et de confiance mutuels. » [Gallin (2008), p. 31] Dans le cas de France Télécom, les relations sociales sont nouvelles. On se trouve face à une direction peu au fait du dialogue social européen et international et à des partenaires sociaux influencés par les nouvelles orientations de la FSI qui veut avoir « une plus grande influence sur le lieu du travail, au sein des entreprises et des institutions mondiales, sur l'opinion publique et sur ses membres » (site Internet de l'UNI). La création de l'Alliance syndicale mondiale et sa reconnaissance comme l'interlocuteur du dialogue social international par la direction ont permis d'ouvrir les négociations pour la signature d'un ACI portant sur les droits sociaux fondamentaux. Comme nous l'indiquons sur la base de notre revue de littérature, ces deux types antinomiques de relations direction-syndicats ont eu des incidences opposées sur le déroulement des négociations et sur les contenus des accords conclus.

Dans le cas de l'accord Danone/UITA, les deux parties sont intéressées à la conclusion de l'accord et à son application. Les négociations se sont déroulées avec des désaccords et d'éventuels moments de tension mais des compromis ont toujours été possibles. Le contenu de l'accord est très détaillé et les engagements pris par la direction vont largement au-delà des législations nationales ouest-européennes, notamment en ce qui concerne la consultation des syndicats avant une opération de restructuration et la possibilité de contre-proposition syndicale au projet présenté par la direction. S'agissant de l'accord France Télécom/UNI, l'initiative vient des représentants syndicaux. Elle se heurte à une direction hésitante menant à la conclusion d'un accord de base en matière de politique sociale. Des sujets importants pour les syndicats ne peuvent être abordés, au risque de faire échouer la négociation (les missions de service public, par exemple). Le dialogue est difficile car chacun des protagonistes essaye de marquer son territoire.

Par contre notre proposition liant la mise en œuvre de l'accord à son contenu plus ou moins précis n'est que partiellement vérifiée. Certes, chaque phrase d'un accord est importante. Les négociateurs ont des objectifs très précis en ajoutant telle phrase ou parfois tel mot. Cependant dans le cas de Danone, malgré la présence de dispositions favorisant des contre-propositions syndicales à la décision de fermeture d'un site, dans l'accord de 2001 (et dans son modèle, l'ACI de 1997), la usine hongroise eut été fermée sans la mobilisation très forte des acteurs locaux (syndicats et élus politiques) qui ont alerté l'UITA. *A contrario*, sans l'existence de ces dispositions, les réactions locales risquaient de rester lettre morte.

L'exemple de France Télécom montre qu'un engagement faible de la direction peut être efficacement mobilisé par les syndicats. Dans la clause relative à la durée du travail et aux droits aux congés payés, les règles énoncées engagent fort peu France Télécom puisqu'elles renvoient aux accords locaux et aux législations et pratiques nationales. La disposition sur les congés payés a cependant permis aux syndicalistes camerounais de s'adresser directement au DRH du groupe pour obtenir gain de cause dans un conflit les opposant à la direction locale

sur cette question. Par ailleurs les salariés et les syndicats africains ont su, avec l'aide de l'Alliance syndicale, se saisir de l'engagement de la direction en faveur de la liberté syndicale (se limitant à la « neutralité ») pour créer des syndicats dans les filiales africaines du groupe qui en étaient dépourvues. Nous en concluons que le rôle des acteurs locaux est décisif pour l'application d'un ACI. Ajoutons que plus le contenu de l'accord est substantif, plus cet accord donne de possibilités de mobilisation aux acteurs locaux.

La question de la coordination entre les acteurs syndicaux est également décisive pour la mise en œuvre de l'ACI. Lors de la restructuration de l'activité « biscuits » du groupe Danone, la coordination entre les niveaux syndicaux a été formalisée au sein du groupe de pilotage élargi aux syndicalistes représentant les sites restructurés. Ce groupe de pilotage se réunit régulièrement et a contrôlé l'état d'avancement du reclassement des salariés. Des contacts plus informels ont également eu lieu entre syndicats locaux, fédérations sectorielles nationales et FSI assurant l'application des dispositions de l'ACI. Au niveau de France Télécom, la coordination n'est pas formalisée mais bien structurée : l'UNI apporte son expertise mais ne prévoit aucune procédure de contrôle direct ; l'Alliance permet la circulation de l'information du niveau international au niveau local et dialogue avec la Direction ; et son réseau d'adhérents veille à l'application de l'accord. Les syndicats locaux tiennent ainsi un rôle d'alerte déterminant. Les résultats de cette structuration sont très satisfaisants puisque des avancées dans les domaines couverts par l'accord ont été obtenues.

Conclusion

Dans cet article nous avons examiné la question de l'effectivité des ACI du point de vue de l'acteur syndical dans deux entreprises multinationales françaises, en tenant compte de plusieurs dimensions, notamment, la qualité des relations nouées entre les acteurs (directions/syndicats), le contenu des accords et les possibilités et capacités des protagonistes à se coordonner aux différents niveaux d'intervention et à se saisir des ACI.

Nous constatons que l'histoire des entreprises, l'antériorité et la qualité des relations nouées entre les acteurs à leurs différents niveaux ((international, européen, national, local), ont une incidence sur le déroulement des négociations, sur le contenu de l'accord, sur sa diffusion et sur sa mise en œuvre. Si, en règle générale, les relations de confiance créées entre direction et syndicats assurent un déroulement optimal (ou positif) à ces différentes étapes, le cas de France Télécom nous prouve que l'ACI conclu, très proche d'un accord de droit, se révèle néanmoins être un véritable instrument pour les syndicats, grâce au système de régulation sociale (de nature tant formelle qu'informelle) qui se met en place au niveau international. La mise en œuvre de cet ACI repose en effet sur un jeu subtil de coordination entre les représentants syndicaux qui ont négocié l'accord (les membres du bureau de l'Alliance syndicale) et les représentants syndicaux qui s'en saisissent pour l'appliquer sur le terrain. La mobilisation des acteurs locaux a également été l'élément déclencheur d'une action syndicale menée à différents niveaux, du local à l'international, qui a permis, *in fine*, d'éviter la fermeture de l'usine hongroise du groupe Danone. Ce potentiel de coordination (formel ou non) et d'appropriation des ACI de la part des acteurs syndicaux aux différents niveaux, sont donc aussi essentiels que la relation de confiance établie dans le temps entre les

acteurs, (directions/syndicats). Ce point mériterait d'être approfondi car peu de recherches abordent la question des relations qui se construisent entre les instances syndicales de différents niveaux (notamment national, européen et international). Nous avons amorcé une réflexion sur le type de relations intersyndicales établies (formelles ou informelles), sur les caractéristiques des savoirs détenus par les syndicalistes locaux, nationaux, européens et internationaux, sur les processus d'échange et de création de savoirs à l'œuvre dans les structures syndicales et sur la mobilisation (ou l'utilisation syndicale) des technologies de l'information et de la communication. Nous la poursuivons actuellement.

Bibliographie

- Barreau J. [1995], *La réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, La Découverte, Paris.
- Barreau J. et Ngaha A. [2012], « L'impact des positionnement des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, n° 1, p. 76-96.
- Bourque R. [2005], *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective à l'ère de la mondialisation*, DP/161/2005, Institut international d'études sociales, Organisation Internationale du Travail, Genève.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. [2002], *Sociologie de la négociation*, La Découverte, Paris.
- Caire G. [1992], *La négociation collective*, PUF, Paris.
- Callon M. [1986], « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, p. 169-208
- Da Costa I. et Rehfeldt U. [2008], « Transnational collective bargaining at company level: historical developments », in K. Papadakis (ed.), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?*, ILO, ILS, Genève, p. 43-64.
- Daugareilh I. [2006], « Les accords cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie ? », in M. Descolonges et B. Saincy, *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.
- Descolonges M. [2006], « Une histoire des accords-cadres internationaux » in M. Descolonges et B. Saincy, *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.
- Duplessis I. [2004], « La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : une nouvelle forme de régulation efficace ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, p. 52-72
- Dupont C. [1994], *La négociation, conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.
- Gallin D. (2008), « International framework agreements: a reassessment », in K. Papadakis (ed.), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?*, ILO, ILS, Genève, p. 15-41.
- Hammer N. [2005], « International Framework Agreements : global industrial relations between rights and bargaining », *Transfer*, 11 (4), p. 511-530.

- Hammer N. [2008], « International framework agreements in the context of global production », in K. Papadakis (ed.), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?*, ILO, ILS, Genève, p. 89-111.
- Harisson D. [2003], « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative », *Relation industrielles/ Industrial relations*, vol. 58, n° 1, p. 109-136.
- Hyman R. [1999], « National Industrial Relations Systems and transnational Challenges: An Essay in Review », *European Journal of Industrial Relations*, vol. R, n° 1, p. 89-110.
- Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M.-F. [2004], « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, p. 73-100.
- Lamarche T. et Bodet C. [2007], « La responsabilité des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, n° 1, www.regulation.revues.org
- Laufer R. [2008], « Quels concepts fédérateurs pour les sciences de gestion ? », in A. David (coord.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Leonard E. et Sobczak A. [2010], « Les accords transnationaux d'entreprises et les autres niveaux de dialogue social », *Courrier hebdomadaire, CRISP*, numéro 2050-2051.
- Lorenz E. [1996], « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, n°4/96, p. 487-508
- Ngaha A. et Gissing L. [2010], « Psychodynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords cadre internationaux », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 16, n° 38, p.229-246.
- Papadakis K. (ed.) [2008], *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relation framework?*, ILO, ILS, Genève
- Papadakis K. [2009], « Signing international frameworks agreements: case studies from South Africa, Russia and Japan », *working paper n°4*, ILO, September.
- Strauss A. [1992], *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, L'Harmattan, Paris.
- Wilke P. et Schutze K. [2008], « Background Paper on International Framework Agreements », *Meeting of the Restructuring Forum devoted to transnational agreements at company level*, Hamburg, 2. June.