



Organisation  
internationale  
du Travail

**Entreprises mondiales et dialogue social transnational : quels  
enjeux pour les accords-cadres internationaux**

**7 février 2018  
Amphithéâtre Laroque**

**Ministère du Travail, Ministère des Solidarités et de la Santé  
14 Avenue Duquesne  
Paris 7ème**

---

## SOMMAIRE

LES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX : ETUDE COMPARATIVE DES ACI CONCLUS PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES .....	6
PREMIER PANEL .....	14
LA SPECIFICITE DES ACCORDS MONDIAUX EN 2017 : ORIGINALITE, NATURE, FONCTION .....	31
L'OIT ET LES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX .....	36
DEUXIEME PANEL.....	36
CONCLUSION.....	53

## OUVERTURE

Cyril COSME

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Chers collègues, chers amis, mesdames et messieurs, bonjour à tous. Merci pour votre présence et pour votre participation. Ce colloque est organisé sous le haut patronage de Madame la Ministre, Muriel Pénicaud. Il est à la croisée de plusieurs enjeux très importants, qui intéressent les entreprises, en particulier les entreprises multinationales, le dialogue social et ses acteurs et l'organisation internationale du travail. Comme vous le savez, les entreprises multinationales sont aujourd'hui le moteur de la mondialisation. Leurs décisions en matière d'investissement, d'implantation, d'approvisionnement, façonnent les réseaux de production et les chaînes de valeur qui s'étendent sur les cinq continents. Depuis les années 80, la très forte croissance du commerce international a renforcé l'ouverture de l'ensemble des économies. Aujourd'hui, l'essentiel de ce commerce international – près de 80 % – porte sur des échanges qui s'inscrivent dans les chaînes de production mondiale et dans les chaînes de valeur. Ces dernières représentent, selon les estimations du BIT, un emploi sur cinq dans le monde. Ce contexte permet de comprendre les stratégies et les motivations des acteurs impliqués dans les accords mondiaux d'entreprise, qui sont l'objet des études qui vont vous être présentées dans le cadre de ce colloque.

Comment les entreprises multinationales se construisent et se définissent en tant qu'acteur économique et social mondial ? D'un point de vue juridique, les entreprises – qu'il s'agisse des maisons-mères ou des filiales – s'inscrivent dans un ordre juridique national. Sur le plan international, ces mêmes entreprises restent en grande partie un objet juridique non identifié. Pourtant, dans les faits, la réalité transnationale de l'entreprise s'impose dans le quotidien des managers, des syndicats, des représentants du personnel, à travers une multitude de règles internes, de procédures, de reporting, d'audits, de flux d'informations ayant une portée transnationale.

L'emploi et les relations sociales participent de cette réalité transnationale de l'entreprise. C'est ce que révèlent les accords mondiaux d'entreprise négociés avec des fédérations syndicales internationales impliquant des structures transnationales de représentation des travailleurs. Ces accords se sont multipliés depuis une vingtaine d'années. Nous en comptons environ 300, dont la moitié ayant véritablement un champ international. L'honnêteté conduit à souligner que cela reste une pratique encore minoritaire au plan mondial, impliquant surtout des entreprises européennes, principalement françaises et allemandes. Mais c'est cette dimension transnationale des relations sociales des entreprises concernées que nous souhaitons étudier à travers les rapports qui vont vous être présentés.

Un mot sur le dialogue social. Sur le plan international comme sur le plan national, le dialogue social, c'est d'abord ce que les acteurs en font à partir de la reconnaissance mutuelle de leurs prérogatives,



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

de leur représentativité et de la confiance réciproque qu'ils s'accordent. Les accords mondiaux d'entreprise se sont jusqu'ici développés sur cette base volontaire, indépendamment de toute obligation juridique en la matière. Ces accords sont aujourd'hui l'une des manifestations les plus abouties du dialogue social transnational. Ils contribuent à renforcer le dialogue social dans les différents pays couverts par leur champ d'application.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT), partie intégrante du système des Nations unies, est en charge de la promotion du dialogue social depuis bientôt un siècle. Le dialogue social était sans conteste une idée neuve en 1917, lors de la création de l'OIT. Il le reste dans un grand nombre de pays du monde aujourd'hui, ce qui renforce l'enjeu du sujet que nous allons discuter cet après-midi. La promotion du dialogue social s'appuie sur un certain nombre de principes et de normes internationales. Je citerai les deux conventions fondamentales sur les libertés syndicales et sur le droit de la négociation collective : les conventions de 87 et 98, juridiquement valides dans tous les pays qui les ont ratifiées.

Au-delà des mécanismes classiques essentiels du droit international public, le dialogue social et les principes qui le soutiennent peuvent aussi être renforcés par des instruments négociés directement par les acteurs sociaux eux-mêmes au plan international, comme si les normes de l'OIT contribuaient à structurer ces accords et leur suivi et qu'en retour, les accords mondiaux pouvaient améliorer l'effectivité des conventions fondamentales. Avec l'expérience de près de 20 ans de mise en œuvre de ces accords mondiaux, quelles perspectives peut-on ouvrir quant au rôle de l'organisation internationale du travail ? Quels sont les besoins des acteurs engagés dans ces accords ? C'est un débat souvent controversé qui a été ouvert à l'OIT en 2016, lors de la conférence internationale du travail portant sur les chaînes mondiales d'approvisionnement et le travail décent. Le présent colloque apportera une contribution à ce débat, en donnant la parole à quelques-uns des acteurs de ces accords.

La première table ronde se tiendra sous la houlette de Marie-Noëlle LOPEZ et sera introduite par Arnaud MIAS et Rémi BOURGUIGNON. Ils ont mené une enquête auprès de 10 entreprises ayant récemment renouvelé leur accord mondial, et dont certains représentants sont parmi nous cet après-midi. Ils vous en présenteront les principales conclusions et les principaux résultats, notamment sur la motivation des acteurs, les liens entre l'accord mondial et la stratégie d'internationalisation des entreprises et les enjeux liés à l'évaluation et au contrôle des chaînes de valeur globale.

Je vous retrouverai dans la seconde table ronde, introduite par Marie-Ange MOREAU, qui élargira l'étude au-delà de l'échantillon des 10 entreprises et rappellera quelques-uns des enjeux juridiques institutionnels soulevés par ces accords dans une perspective de gouvernance économique et sociale mondiale.

Mon collègue Konstantinos PAPADAKIS vous présentera ensuite l'agenda du bureau international du travail sur la question du dialogue social transnational. Enfin, nous aurons l'honneur d'avoir la ministre du Travail, Muriel PENICAUD, qui conclura ce colloque. Je terminerai cette introduction par quelques remerciements :

# *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---



Organisation  
internationale  
du Travail

Au ministère, sans lequel cette étude et ce colloque n'auraient pas pu se tenir. J'adresse des remerciements particuliers à la délégation des affaires européennes et internationales, qui nous a épaulés dans ce projet. Je remercie évidemment l'ensemble des chercheurs et des équipes mobilisées par les études ainsi que nos partenaires, notamment RDS.

Je terminerai cette introduction par un souhait : que ce rapport, ces études et ce que nous pourrons construire sur cette base, puissent alimenter le *Global Deal*, l'initiative relayée en France par Muriel Pénicaud, lancée à la fin de l'année dernière, qui vise à construire une plate-forme d'échanges et de pratiques entre tous les acteurs concernés par le dialogue social transnational.

Je vous souhaite de passer un excellent colloque.

---

## **LES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX : ÉTUDE COMPARATIVE DES ACI CONCLUS PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

ARNAUD MIAS

Université Paris-Dauphine, PSL Research University, IRISSO (CNRS)

Merci pour cette introduction. Rémi et moi sommes très heureux de participer à ces rencontres. L'étude que nous vous présentons est une étude pluridisciplinaire. Je suis sociologue et Rémi est maître de conférences en sciences de gestion. La deuxième partie du rapport, inscrite dans le droit, sera présentée par Marie-Ange MOREAU. À l'origine, la demande qui nous a été adressée par le BIT a été de faire un point sur l'expérience des entreprises françaises dans le domaine de la négociation transnationale, en allant observer les accords les plus récents. Notre objectif initial était de tenir compte du fait que ces accords-cadres internationaux ont évolué. Nous voyons des évolutions qui se manifestent assez globalement dans les différents accords. Leur contenu se densifie et se diversifie du point de vue des thématiques couvertes. Les engagements se font plus précis. Les accords s'inscrivent également dans la perspective d'un déploiement de politiques d'entreprises à l'échelle du groupe transnational, peut-être davantage que par le passé. Ce qui nous a intéressés, ce ne sont pas les effets de ces accords, qui demanderaient une étude beaucoup plus riche et plus longue, mais de comprendre les conditions d'effectivité des accords-cadres internationaux : les moyens que se donnent les acteurs dans les entreprises pour rendre ces engagements effectifs dans l'ensemble de leurs filiales.

Cette étude s'appuie sur une petite centaine d'entretiens réalisés dans 10 entreprises françaises, tant du côté de la direction que du côté des représentants des salariés :

- Les directions RH et relations sociales, les directions du développement durable, les directions de la santé au travail...
- Les fédérations internationales de salariés et leurs représentants, les représentants des salariés dans l'entreprise ou les représentants des fédérations syndicales nationales représentatives à l'échelle du groupe national.

Concernant notre démarche d'analyse, nous avons raisonné sur la base de l'entreprise, à partir de monographies, en nous fondant sur les entretiens réalisés dans chaque entreprise. Nous allons vous présenter l'analyse qui a suivi la rédaction de ces monographies, qui ne sont pas rendues publiques.

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

Le rapport d'analyse transversale de l'ensemble de ces monographies est quant à lui public. Bien que nous n'ayons pas le temps d'entrer dans le détail de ce rapport, je voudrais en dire un mot. Le premier chapitre se concentre sur les politiques d'entreprise conduites par ces entreprises multinationales en essayant de comprendre comment les accords-cadres internationaux prennent place et quels sont leurs effets sur les politiques des groupes mondiaux. Le deuxième chapitre porte sur la question du contrôle de la mise en œuvre de l'accord. Le dernier chapitre est consacré aux enjeux de communication.

Pour aujourd'hui, nous nous sommes attelés à faire une présentation qui dépasse la structure de ce rapport, en avançant deux résultats structurants :

- La diversité marquée de ces accords, tant dans les finalités que dans les dispositifs de mise en œuvre : l'absence de standard uniforme et la grande adaptabilité de l'outil, fonction des projets d'entreprises et des objectifs des différents acteurs.
- Une pratique d'accord en tension : les acteurs se confrontent à des dilemmes et à des tensions lorsqu'ils s'impliquent dans le déploiement de l'accord. Ces tensions se manifestent tant du point de vue des bases de connaissances construites et mobilisées pour mettre en œuvre l'accord que du point de vue du contrôle de la communication.

Comme nous l'avons déjà indiqué, certaines évolutions sont globalement observées : la sophistication des accords, l'élargissement thématique, l'introduction de procédures de suivi ou l'internalisation de ces procédures de suivi. Mais ces évolutions ne se manifestent pas de la même façon d'une entreprise à l'autre, si bien que les conceptions de l'outil nous paraissent encore aujourd'hui contrastées, du point de vue des objectifs, des formes, du contenu et des usages de ces accords.

Nous proposons de rassembler cette diversité en trois grandes logiques distinctes, qui sont autant de façons d'inscrire l'accord-cadre international dans un ensemble plus large de politiques du groupe. Ces logiques déterminent la forme et le contenu de l'accord et influencent la manière de concevoir et d'accompagner la mise en œuvre de l'accord-cadre international.

Dans une première logique, que nous appelons « instituante », le contenu des accords est centré plus ou moins exclusivement sur l'engagement à respecter et faire respecter les droits sociaux fondamentaux et en particulier la liberté syndicale et le droit de la négociation collective. Il s'agit là d'une logique instituante à double titre :

- Pour le groupe, l'accord permet de se définir comme un groupe international. Il est négocié, adopté et se développe dans le contexte d'une stratégie d'internationalisation particulièrement volontariste au moment de l'élaboration de l'accord.
- L'accord institue par ailleurs une relation privilégiée avec un interlocuteur syndical. L'accord ne porte pas simplement sur la reconnaissance de droits fondamentaux à un instant T, mais veut s'inscrire dans la durée. Les attentes portent d'un côté sur l'intermédiation : l'accord permet d'instituer des tiers que sont la fédération syndicale internationale, la direction du groupe qui peuvent prévenir ou intervenir dans les filiales en cas de difficultés ou de conflits. Ces attentes d'intermédiation s'inscrivent dans une logique de relations sociales. Pour les

---

fédérations syndicales internationales, l'accord-cadre international est également un levier d'implantation et de syndicalisation dans les filiales du groupe.

Cette conception instituante est plus ou moins affirmée dans les 10 entreprises que nous avons étudiées. Il semble toutefois important de distinguer les entreprises qui concentrent leur accord-cadre international sur cette logique et les autres entreprises, majoritaires dans notre corpus, qui développent d'autres attentes et d'autres finalités associées à leurs accords.

Une deuxième conception se distingue, nous l'avons qualifiée de « constitutionnelle ». Il s'agit de formaliser des engagements qui vont s'inscrire dans un spectre thématique plus large, parfois en partant de cette base qui est la logique instituante des droits sociaux fondamentaux, pour ensuite l'élargir, dans le cas de PSA, en 2010, par exemple, au développement responsable et à la protection de l'environnement et dans l'accord de 2017, à la politique de ressources humaines, pour développer le capital humain du groupe. Il s'agit là d'une vocation qui se veut plus large, plus englobante des politiques sociales de l'entreprise à l'échelle internationale. Cette conception constitutionnelle traduit une ambition forte, exprimée par un directeur des relations sociales : « *l'accord-cadre est une constitution* ». C'est un texte de référence qui pose les fondements et les valeurs des politiques d'entreprise qu'il faut ensuite mettre en musique. Ce texte de référence va être mis en œuvre à travers des politiques qui peuvent être plus ciblées et permet dans le même temps de mettre en cohérence l'ensemble de ces politiques et d'avoir un texte qui sert de référence : une forme de rationalisation de l'ensemble des politiques RH, de développement durable, de relations sociales, etc. La politique RSE se constitue dans ce premier sens. Elle se constitue également à travers des principes de gouvernement de l'entreprise internationale fondés sur le dialogue social : l'idée que l'ensemble de ces politiques d'entreprise à l'échelle globale va s'inscrire dans un horizon qui donnera la primauté au dialogue plutôt qu'à la décision unilatérale. Nous pouvons remarquer que dans plusieurs cas, l'accord est concomitant avec la pérennisation d'une structure de représentation du personnel au niveau mondial, que l'on pense au Solvay Global Forum ou bien au Comité mondial du groupe PSA, qui a vu ses attributions se renforcer à l'occasion de la signature d'un nouvel accord-cadre international.

La dernière conception que nous avons identifiée, nous la qualifierons de conception « instrumentale ». Elle se manifeste par le fait que les accords vont être focalisés sur une thématique précise. Je pense en particulier aux accords chez Danone, qui sont une succession d'accords portant sur des thématiques plus spécifiques. Nous pouvons également penser à l'accord d'Engie en 2014 et à l'accord d'Orange de 2014, sur les questions de santé au travail. Le fait qu'ils soient plus resserrés dans leur spectre thématique n'est pas anodin : il y a des attentes, des objectifs d'efficacité, d'opérationnalité, qui sont ici plus ouvertement affirmés. Si nous prenons le cas d'Orange, nous voyons qu'il y a derrière l'accord un système de management de la santé et de la sécurité élaboré au niveau national que l'entreprise cherche à déployer en direction des filiales, notamment africaines. Nous voyons également un objectif de couverture de certains soins de santé, d'hospitalisation, de maternité dans les filiales africaines, qui définissent des objectifs assez précis. Avec cette conception, nous avons des dispositifs de mise en œuvre et de suivi qui peuvent être plus spécifiques, avec un poids important donné aux indicateurs de résultats.





## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

Nous nous sommes risqués à positionner chacune des entreprises et chacun des accords vis-à-vis de ces différentes conceptions, avec toujours le risque de catégorisation. Vous pourrez discuter de la façon dont nous vous avons brutalement positionnés dans tel ou tel type de logique. Nous avons essayé d'introduire des nuances sur lesquelles je n'ai pas le temps de revenir. Chaque cas peut être discuté. Nous pouvons dans le commentaire du tableau qui vous est présenté au moins signaler des déplacements d'une même entreprise, d'un accord-cadre à un autre. Si nous comparons l'accord-cadre international d'Orange 2006, qui s'inscrit typiquement dans une logique instituante, nous voyons qu'il n'a plus rien à voir avec l'accord-cadre de 2014, focalisé sur les questions de santé. De la même façon, nous pouvons voir un glissement progressif de l'accord de PSA depuis une logique instituante des droits sociaux fondamentaux vers d'autres champs.

Ce qui nous a frappés, c'est que ces accords-cadres internationaux font l'objet d'une signature relativement rapide. Les processus de négociation sont relativement brefs. Cela nous a interrogés sur la façon dont sont élaborés ces accords. Nous avons essayé d'examiner les différents processus de négociation qui pouvaient se rapporter aux différentes logiques identifiées. Dans certains cas, la fédération syndicale internationale a un modèle d'accord qu'elle cherche à valoriser. Il va servir de base à la négociation. Nous sommes ici plutôt positionnés dans les entreprises qui relèvent de la logique instituante. Nous pouvons penser en particulier à la stratégie d'UNI, dont les bases de négociation sont promues dans la négociation. Nous pouvons également avoir des politiques d'entreprises existantes qui vont servir de bases à la formalisation de l'accord. Dans le cas d'Orange, nous avons déjà une base textuelle autour du système de management de la santé – sécurité au travail qui sert de base à cette négociation. Enfin, dans plusieurs entreprises, nous avons une renégociation régulière de ces accords-cadres internationaux, qui sert de base pour amender et faire évoluer progressivement le texte. Il existe quelques exceptions à cette classification dont nous pourrions discuter.

Nous pouvons également dire qu'il existe une grande variété autour des outils, des dispositifs de mise en œuvre et de suivi mis en place. Au-delà de la communication interne, nous trouvons des outils de reporting interne très répandus, plus ou moins sophistiqués, très sophistiqués dans l'automobile en particulier. Nous trouvons également des procédures d'audit interne et des formations dans les filiales pour permettre l'appropriation de l'accord par les acteurs locaux. Ce sont à la fois des outils de transmission et des outils de mise en œuvre de l'accord, mais aussi différentes façons de porter la pédagogie de l'accord dans les filiales. Je vous remercie pour votre attention et cède la parole à Rémi.

**Rémi BOURGUIGNON**

*IAE Paris 1 Panthéon Sorbonne et chercheur associé au Cevipof – Sciences-po*

Je vous propose de prolonger cette présentation sur la diversité des pratiques en insistant un peu plus sur la question des tensions qui sont au cœur des accords-cadres internationaux. C'est le propre du dialogue social que de vouloir réguler et rendre compatible des rationalités différentes. Il n'était donc pas étonnant de trouver des tensions. Ce qui nous a intéressés, c'est d'identifier, dans chacun

---



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

des champs opérationnels, le type de question que cela pouvait poser. Pour rendre particulièrement visibles ces tensions, nous pouvons revenir sur la question centrale de la place donnée aux organisations syndicales.

Arnaud a évoqué des pratiques diverses et multiples dans les entreprises. Nous pourrions commencer à les organiser en distinguant quatre types de pratiques, qui relèvent soit d'une logique de surveillance centralisée, marquée par la volonté pour les sièges sociaux d'entreprises multinationales de vérifier la bonne application des politiques d'entreprises de chacune des filiales, soit d'un contrôle par le réseau syndical, qui consiste à faire en sorte que l'organisation syndicale, implantée dans l'ensemble de l'entreprise multinationale, joue un rôle de contrôle en mettant sous pression le management local et en remontant un certain nombre d'informations aux instances centrales. Des verbatim repris dans le rapport montrent que cette logique d'utilisation du réseau syndical comme outil de contrôle des politiques d'entreprise est très répandue dans le discours de la fonction RH. L'existence de ce réseau syndical constitue une forme d'opportunité de mise en œuvre de ces politiques par le management. Il y aurait donc deux modes principaux de contrôle : la surveillance centralisée managériale, avec des outils mis en œuvre par le management central pour surveiller les pratiques locales et l'exploitation du réseau syndical. Le discours consiste à dire : « finalement, les syndicats sont présents dans l'ensemble de l'entreprise multinationale, ils peuvent capter de l'information et nous la remonter. » C'est un canal d'information parallèle, relativement indépendant du canal managériale, qu'il viendrait compléter. Les discours que nous avons entendus portent sur la logique d'escalade : « traitons les problèmes locaux et s'ils ne sont pas traités localement, ils remonteront jusqu'au siège de l'entreprise multinationale. » Pour faire ce travail d'animation de réseau, l'entreprise responsabilise les fédérations syndicales internationales.

Ces deux pôles ont en commun une conception assez unilatérale du contrôle : soit il est pris en charge par le management, soit il est pris en charge par le réseau syndical. Mais nous avons pu voir des pratiques de contrôle qui cherchent à coordonner l'action syndicale et l'action managériale. Nous avons distingué la surveillance centralisée conjointe, qui répond à l'idée que c'est toujours, depuis le centre que l'on essaie de vérifier la bonne application des politiques. Cette surveillance peut être conjointe dans un certain nombre de cas dont les plus connus sont Danone et Solvay, où des visites conjointes et paritaires vont être organisées entre les représentants du management et des organisations syndicales, sur le terrain, pour auditer les filiales, vérifier si l'accord est bien appliqué, mesurer les écarts et proposer des plans d'action. Nous pouvons avoir d'autres formes de pratiques qui relèvent de cette logique : je pense aux *Learning sessions* de Renault, où les membres du Comité central sont envoyés dans chacun des pays pour découvrir les enjeux locaux, apprendre et améliorer le dialogue social centralisé et les politiques de contrôle.

Une quatrième catégorie relève de la volonté de mobiliser le réseau syndical. La nuance qui va être apportée réside dans le fait que ce n'est pas la seule responsabilité de la fédération internationale que de favoriser le réseau syndical : il existe également une responsabilité managériale dans la capacité à le structurer. Ici, nous allons avoir la reconnaissance d'un animateur interne du réseau syndical. Arnaud parlait de Solvay, avec le Solvay Global Forum, qui est un réseau syndical propre à l'entreprise. Nous allons l'avoir dans d'autres entreprises, à travers la pratique des « alliances », ou lorsque le Comité de groupe va commencer à jouer un rôle extrêmement fort. Cette reconnaissance

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

du réseau syndical va participer du maillage plus fort des organisations syndicales. Nous pouvons également avoir des pratiques comme celle d'Orange, qui va chercher à imposer la création d'instances locales de dialogue social. En créant ces structures de dialogue social localement, un point d'appui est donné pour la constitution d'un réseau de représentants du personnel.

Nous voyons finalement quatre grands types de pratiques, qui donnent un rôle plus ou moins important aux organisations syndicales. Lorsque nous sommes dans la surveillance centralisée par le management, le rôle de l'organisation syndicale est relativement marginal. Il consiste surtout à être présent dans des instances de suivi une fois par an pour vérifier le discours de la direction. Lorsque nous sommes dans la mobilisation du réseau syndical, notamment dans un effort de structuration, le rôle des organisations syndicales est beaucoup plus opérationnel en matière de contrôle. Cette diversité dans le rôle donné aux organisations syndicales va avoir des implications très concrètes, notamment en termes de pilotage des accords-cadres internationaux.

Quel est l'animateur du réseau syndical ? Cette question revient régulièrement. Si nous nous appuyons uniquement sur ces fédérations syndicales internationales, compte tenu d'un problème de moyens, l'animation reste en réalité assez peu effective. Beaucoup d'entreprises expliquent qu'elles sont obligées d'aller au-delà, c'est-à-dire de reconnaître cet acteur interne. De fait, dans les pratiques d'entreprise où cet animateur interne est reconnu, nous avons le sentiment que le réseau syndical est plus efficace et qu'il permet de remonter plus d'informations. Cela pose un certain nombre de difficultés très opérationnelles : nous commençons à avoir un décalage entre les fédérations syndicales chargées de négocier et les réseaux internes syndicaux qui agissent opérationnellement dans la mise en œuvre de l'accord.

Nous avons également, en termes de pilotage, des tensions sur le rôle des instances de suivi. Dans tous les accords, une instance de suivi va se réunir au moins une fois par an pour vérifier la bonne application de l'accord. Lorsque nous entrons dans le fonctionnement de ces instances, nous voyons qu'elles peuvent avoir des rôles différents. Une asymétrie peut se faire jour dans la compréhension de ces instances par les acteurs. Parfois, l'on considère que cette instance est le lieu où va s'opérer l'examen de la mise en œuvre de l'accord. Cet examen va souvent prendre appui sur un bilan réalisé par le management: un reporting est organisé, les données sont présentées à l'instance de suivi. D'autres entreprises expliquent que cette instance centrale n'est pas présente pour réaliser ce type de suivi, mais doit agir comme une instance de progrès, en diffusant les bonnes pratiques. L'expression « contagion sociale » est revenue parfois. L'instance est perçue comme un lieu de valorisation des bonnes pratiques. Dans le troisième cas de figure, cette instance est un lieu d'expression des contradictions, de ce qui ne fonctionne pas.

Il peut y avoir des décalages dans la compréhension et dans le rôle de ces instances par les acteurs. Dans le premier cas de figure, l'examen de la mise en œuvre de l'accord à partir d'un bilan réalisé par la direction de l'entreprise, les tensions vont porter sur la faible appropriation des indicateurs par les représentants du personnel. Il leur est remis une masse d'informations très importante qu'ils n'ont pas nécessairement le temps d'assimiler et qu'ils ne sont pas en capacité d'utiliser.

Dans le deuxième cas, celui de la valorisation et de diffusion des bonnes pratiques, les acteurs syndicaux nous disent que cela n'est possible que si les difficultés peuvent être traitées localement.

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

Si les difficultés ne peuvent pas être traitées localement, elles sont remontées aux instances centrales et nous ne sommes plus dans le lieu de valorisation des bonnes pratiques.

Faire vivre ces instances suppose un travail de connaissance. Ce travail repose sur la capacité à remonter un certain nombre d'informations qui vont servir en amont et en aval de l'accord. Ces informations vont permettre de savoir ce qui se passe sur le terrain renvoie ainsi à la notion de cartographie sociale. Cette notion, qui a fait son apparition dans la loi sur le devoir de vigilance, constitue un support intéressant pour remonter l'information. Assez rapidement, nous voyons qu'un certain nombre de tensions émergent car faire une carte revient faire des choix, des choix d'échelle, avec des données fines, très adaptées au niveau local, ou au contraire, agrégées. Si nous considérons que cette cartographie doit alimenter les instances centrales, nous allons chercher à développer de l'information agrégée, qui va en réalité être assez peu utile aux acteurs, localement, pour construire des politiques. Inversement, nous pouvons faire des données extrêmement fines pour alimenter les acteurs locaux, mais à ce moment, nous allons avoir des difficultés à alimenter les instances centrales. Il peut donc y avoir des difficultés d'alignement entre l'outil de création de connaissances et le rôle que l'on attribue aux instances. Se pose également la question de ce qui figure sur cette cartographie : le choix des indicateurs, c'est-à-dire le sujet que l'on souhaite mesurer. Nous retombons sur le mode d'élaboration de cette cartographie : est-ce que nous voulons faire cette cartographie à partir d'informations remontées par les filiales et par les établissements, donc par la ligne managériale, ou au contraire est-ce que nous essayons d'aller collecter cette information, de la construire de manière plus volontariste ? Nous pouvons à nouveau revenir sur le cas d'Orange, qui a cherché à alimenter ses instances locales de dialogue social à partir d'un travail de remontée d'information réalisé et mis à disposition des instances locales de façon à construire des plans d'action localement.

Des tensions ont également pu être observées sur les pratiques de communication. Nous voyons que la communication est un enjeu extrêmement important. Il y a un consensus de l'ensemble des acteurs sur la capacité de la communication à répandre les bonnes pratiques. Certains considèrent que l'accord-cadre international constitue un avantage concurrentiel et qu'il est important de le faire connaître. Nous allons le voir dans les pratiques de valorisation extra financière que vont développer un certain nombre d'entreprises, soit pour gérer leur image, soit pour accéder à certains financements socialement responsables. Certains considèrent que la communication sert à cacher des défaillances. Cet ensemble va générer des tensions dans la communication. Beaucoup d'entreprises nous ont indiqué que si elles se montraient discrètes en matière de communication, c'était par peur de susciter de la suspicion, en invoquant le fait que la communication peut avoir pour objectif de cacher de mauvaises pratiques. Les entreprises vont ainsi parfois avoir tendance à limiter la communication de manière à rassurer les organisations syndicales internes, qui se montrent très vigilantes sur ces aspects. Il y a également la volonté de ne pas attirer l'attention. Bien que la communication soit reconnue par tous les acteurs comme un enjeu important, elle est en réalité assez peu développée et reste très maîtrisée, en règle générale dans des sphères institutionnelles. Sur cette question de la communication, nous voyons également une ambiguïté de la position syndicale : les fédérations syndicales internationales reconnaissent que les ACI sont pour elles une vitrine et un élément important pour exister et se légitimer dans le réseau syndical. Dans le même temps, les syndicats craignent d'être instrumentalisés si cette communication porte uniquement sur

---

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

la valorisation de bonnes pratiques en ne parlant que de ce qui fonctionne et en passant sous silence ce qui fonctionne moins bien. Il y a à la fois la volonté de communiquer auprès des fédérations et une réticence un peu plus forte chez les syndicats d'entreprises.

Pour conclure cette présentation, nous pourrions revenir sur un point qui a été assez peu abordé, mais qui devient un sujet d'importance : à savoir si ces accords-cadres, qui jouent un rôle important dans la régulation des relations entre les sièges et les filiales des entreprises multinationales peuvent jouer un rôle comparable dans la régulation de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire la question des sous-traitants et de l'ensemble de la chaîne de valeur globale que l'on cherche à réguler. De ce point de vue, des constats sont opérés : l'ensemble des accords étudiés aborde la question des sous-traitants. C'est une évolution assez importante. Cet enjeu est reconnu. Dans un grand nombre d'accords figure la possibilité de sanction commerciale envers les sous-traitants qui ne respecteraient pas les principes édictés par les entreprises donneuses d'ordre. En même temps, les engagements qui sont pris vis-à-vis des sous-traitants sont souvent réduits. Ils ne portent pas sur l'ensemble de l'accord.

Dans les accords de type constitutionnel, qui comprennent les politiques d'entreprise, ces politiques ne sont pas imposées à l'ensemble des sous-traitants. Nous avons donc tendance à réduire le champ de l'accord. La question des droits fondamentaux, les aspects de santé et de sécurité et de respect de la législation sont traités. La chaîne de valeur globale est ainsi élargie, mais dans le même temps, le périmètre dans lequel les engagements sont pris est réduit.

Nous observons également que les dispositifs de contrôle mis en place sont des dispositifs classiques, relevant de la surveillance centralisée par le management : des audits, des reporting. Le réseau syndical n'est pas imaginé ici comme un acteur naturel de contrôle des sous-traitants. Des pistes d'explication peuvent être apportées à cela : les entreprises ne souhaitent pas se substituer à la responsabilité de leurs sous-traitants et ne veulent pas aller trop loin dans la prescription de politiques. Il existe également une logique de différenciation. Nous parlons ici d'entreprises qui ont des réseaux de sous-traitants extrêmement importants. Il n'est pas possible pour ces entreprises d'imaginer une politique totalement homogène pour l'ensemble de leurs sous-traitants. Cette précaution dans la rédaction des accords-cadres traduit la volonté d'avoir des politiques a minima et dans le même temps, d'avoir des politiques plus fortes dans le contrôle des sous-traitants vis-à-vis desquels les enjeux sont importants de par les volumes d'activité ou de par les risques.

Une dernière source de tension porte sur le fait que les fédérations syndicales internationales ont un intérêt assez faible à réguler la sous-traitance. Ces fédérations sont-elles là pour limiter la sous-traitance ou la réguler ? Si elles sont présentes pour la limiter, nous constatons qu'elles éprouvent des difficultés à entrer dans le jeu de la régulation. Sur ces aspects de chaîne d'approvisionnement, nous constatons un progrès assez net, mais également des limites et des tensions.

## PREMIER PANEL

**Marie-Noëlle LOPEZ**

Merci pour cette brillante étude, que je vous invite à lire en intégralité, ainsi que celle de Marie-Ange MOREAU, qui vous sera présentée par la suite. Nous allons enchaîner sur un panel d'illustration des résultats et des conclusions de cette étude, avec pour la plupart, des personnes interviewées dans le cadre de ce projet. L'une des particularités ou singularité et richesse de cette étude est de mettre la focale sur le point de vue de l'entreprise : pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans ce type de démarche ? Qu'en attend-elle ? Cela me semble être un champ de recherche un peu moins exploré que d'autres perspectives. Les deux études montrent très bien que les accords sont de moins en moins standardisés et qu'il existe de plus en plus de spécificités et de logique propre à chaque entreprise. Les études montrent également que le niveau d'ambition s'est singulièrement développé ces dernières années, certainement en lien avec l'émergence de nouvelles problématiques ou de complexification des problématiques existantes liées à la mondialisation. Ma première question s'adresse aux représentants d'entreprises ici présents et porte sur les motivations et sur les raisons qui vous ont poussé à vous engager. Pourriez-vous nous dire à tour de rôle à quelles problématiques un accord-cadre mondial répond et en quoi il répond ? Quel est le cheminement qui vous a amené, à un moment donné, à conclure qu'un accord-cadre mondial, en tant qu'instrument de dialogue social, était nécessaire pour répondre aux défis et enjeux d'une multinationale comme la vôtre ?

**Francis BAENY**

Directeur des Relations Sociales du groupe Safran

Pourquoi un accord-cadre mondial, quel cheminement et quel est son objet, s'agissant d'un groupe comme Safran ? Nous avons deux raisons : la première, c'est celle d'internationaliser notre dialogue social. La deuxième, c'est d'affirmer nos engagements en termes de responsabilité sociétale. Nous sommes en face d'un groupe international de haute technologie dans le domaine de l'aéronautique, de la défense et de l'espace. Safran regroupe 58 000 salariés, dont 38 000 en France et 20 000 à l'international. Cette internationalisation est finalement récente dans la vie du groupe, puisque c'est progressivement à partir des années 2000 que nous nous sommes internationalisés en termes d'implantation à l'étranger et donc en termes d'effectifs. Ceci étant, la vocation du groupe, à travers son aéronautique, est une vocation forcément très internationale. Le deuxième objectif, celui d'orienter l'accord sur nos engagements de responsabilité sociétale de l'entreprise, traduit la volonté d'affirmer nos engagements et de les partager avec nos représentants du personnel et avec nos



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

salariés. Selon quel cheminement ? Le cheminement est intéressant, surtout pour la deuxième partie. S'agissant de l'internationalisation, nous avons commencé à internationaliser notre dialogue social au niveau européen à travers le comité d'entreprise européen, qui a été constitué en 2007. Nous avons signé deux accords européens : l'un en 2013 sur l'insertion des jeunes en Europe et l'autre en 2015 sur le développement des compétences et des parcours professionnels. À partir de 2015, nous avons souhaité élargir notre dialogue au niveau mondial sur différents sujets. Dans un premier temps, nous avons imaginé l'élargir sur le sujet de la QVT. Kemal et IndustriALL Global Union, avec qui nous avons pris contact, nous ont réorientés dans notre volonté en indiquant que la QVT était finalement un sujet très franco-français et qu'il était beaucoup plus intéressant d'aller plus loin et d'aborder la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise qui avait déjà de la consistance à l'intérieur de Safran. C'est de cette manière que nous sommes parvenus à la RSE en termes de cheminement. S'agissant des objectifs de l'accord, nous retrouvons des aspects instituants et des aspects constitutionnels, pour reprendre la présentation qui nous en a été faite. Nous avons cherché à :

- Donner un cadre formel à la politique de responsabilité sociétale du groupe dans le respect des conventions internationales
- Poursuivre le développement de la politique RH à l'international
- Nous engager dans l'éthique des affaires à l'égard des clients comme à l'égard des fournisseurs
- Garantir les droits syndicaux fondamentaux.

Voilà l'objet de l'accord qui a été signé en octobre 2017.

**Xavier GUISSÉ**

Responsable dialogue social international et responsabilité sociale du groupe PSA

Pour le groupe PSA, un accord-cadre mondial est une réponse pratique à un enjeu stratégique. Nous avons signé au mois de mars 2017 le troisième accord avec IndustriALL Global Union que nous avons négocié avec Kemal Ozkan, mais également avec IndustriALL Europe. Le point de départ de ce troisième accord a été la volonté d'associer l'ensemble du personnel à notre plan stratégique *push to pass*. C'est une réflexion que nous avons d'abord lancée en interne au sein de la fonction RH en 2016 en parallèle de nos réflexions sur l'accord négocié en France, intitulé « nouvel élan pour la croissance ». D'emblée, l'idée a été d'avoir un accord important en France et de pouvoir y associer les autres pays. Comment ? Nous ne pouvons pas réguler le dialogue social à partir d'un seul pays pour le compte des autres pays. En revanche, nous pouvons définir les principes communs qui vont



---

inspirer les différentes filiales du groupe, existantes ou en cours de création. Le point de départ a été d'affirmer de façon plus claire et plus formelle notre politique RH selon trois axes :

- L'axe des compétences et des talents, afin de permettre aux salariés du groupe de les exprimer davantage. Nous avons défini des choses très concrètes sur les processus d'évaluation, de formation, de mobilité professionnelle. Cela peut concerner des filiales de nature différente, industrielles, mais aussi commerciales, donc des sociétés importantes en taille ou des sociétés beaucoup plus petites, pour lesquelles ce cadre de référence est important
- La modernisation et la transformation de ce que nous avons appelé l'« expérience salarié », fondée sur des principes de qualité de vie au travail et de bien-être
- Le renforcement de la dimension mondiale de notre comité de groupe.

La première partie de l'accord, que nous avons conservée du précédent accord et modernisée grâce aux discussions avec IndustriALL, concerne les principes applicables en matière de respect des droits humains fondamentaux. En 2017, cela nous a permis de préciser notre plan de vigilance vis-à-vis de la chaîne de valeur. Cela a été l'occasion de travailler avec notre direction des achats pour préciser nos exigences vis-à-vis des fournisseurs.

#### **Alain ANDRE**

Directeur de la santé, sécurité et qualité de vie au travail, Orange

Comme cela a été rappelé précédemment, le premier accord chez Orange date de 2006. Nous sommes passés d'une logique constituante à une logique institutionnelle, pour finir par une logique plus instrumentale et opérationnelle dans le domaine de la santé et de la sécurité. Pourquoi passer à une logique opérationnelle ? Tout simplement pour répondre à l'exigence de l'internationalisation du groupe, en partant d'ailleurs de la France. Sans revenir sur l'historique, nous avons senti le besoin, à un moment donné, de sortir un contrat social, de signer un certain nombre d'accords en nous appuyant sur nos organisations syndicales en France. Nous avons défini une lettre de politique santé – sécurité – qualité de vie au travail pour le groupe. C'est à ce moment-là que nous nous sommes dit qu'il fallait absolument étendre cette politique à l'ensemble de nos filiales dans le monde. Cela nous a amenés à signer un accord monde en matière de santé – sécurité – qualité de vie au travail. Cela nous a également permis d'opérationnaliser le déploiement de plans d'action sur l'ensemble du groupe, de façon à répondre à cette lettre politique en associant les organisations syndicales. Nous avons mis en place à travers des processus de formation des responsables de syndicats locaux et des représentants d'entreprises, développé des formations pour faire connaître l'accord partout et pour développer une culture santé – sécurité en mettant en place des comités santé – sécurité dans chacune des filiales. Ensuite, nous avons développé une logique de contrôle et de suivi par le groupe à travers un tableau de bord global du déploiement d'un système de management de la santé et de



la sécurité dans l'ensemble de nos filiales. Nous sommes en cours de déploiement, et nous laissons à chaque pays la possibilité de s'adosser à des normes internationales ou de prendre le référentiel système de management de la santé de la sécurité au travail (SMSST) et dans ce cadre, de mettre en place des audits de suivi, mais aussi, par le terrain, d'aller chercher les bonnes pratiques, de manière à les mettre en partage partout dans le groupe. Bien sûr, cela nous a semblé naturel d'associer les représentants syndicaux dans les différents pays. Nous voyons bien en France, en particulier, que par le levier du dialogue social (à travers le CHSCT et les autres instances), les partenaires sociaux nous aident à mettre en place et à déployer notre politique partout dans le groupe. Bien sûr, nous nous adossons aux réglementations locales, car il est hors de question de déployer à l'identique les structures existantes en France. Mais l'idée reste d'avoir des structures paritaires pour adresser des sujets liés à la santé, la sécurité et à la qualité de vie au travail.

### **Marie-Noëlle LOPEZ**

Construire du dialogue social ne consiste pas uniquement à ajouter une couche ou un niveau relation professionnel transnational, c'est surtout penser à articuler les différents niveaux. Ce que je dis est un lieu commun, mais c'est là tout l'enjeu et toute la difficulté. Je vais me tourner vers nos deux représentants syndicaux, qui sont dans des positions quelque peu charnière de jonction entre différents niveaux. Comment concevez-vous votre rôle en termes de mise en œuvre de l'accord ? Que faites-vous pour que cet accord vive, au niveau local, sur un périmètre aussi large ?

### **Patrick MICHEL**

FO, Secrétaire du Comité de groupe PSA

Bonjour à tous. La vie de cet accord, au niveau local, nous l'avons préparée lors de notre négociation avec PSA en impliquant au maximum les représentants locaux dans la négociation. Pour ce faire, nous avons utilisé le réseau syndical existant au sein d'IndustriALL. Je remercie Kemal, qui a dès le début su nous faire profiter de ce réseau. C'est très important, car nous n'aurons pas de représentants locaux étrangers à la France qui vont voir arriver un beau matin un accord dont ils n'ont absolument aucune connaissance et pour lequel ils n'ont pas pu s'exprimer. C'est donc quelque chose qu'il faut soigner. L'activation du réseau syndical existant a facilité l'application de l'accord sur le terrain.

Ensuite, cet accord, il faut le faire connaître. Il ne s'agit pas de faire une belle photo avec la direction et de ranger l'accord dans un tiroir. Le comité de groupe a son rôle là-dedans. Le secrétaire que je suis également. Il faut faire la publicité de cet accord, au sens noble du terme, pays par pays. Bien évidemment, il est nécessaire d'être diplomate et de tenir compte des spécificités de chaque pays. Il ne s'agit pas d'arriver comme un rouleau compresseur avec un accord franco-français que nous pourrions imaginer pouvoir imposer localement. Il est nécessaire de tenir compte des spécificités syndicales de chaque pays. Au seul niveau européen, le paysage syndical est extrêmement varié. Il

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

faut également tenir compte du marché du travail de chaque pays. Entre la Suisse et l'Espagne, vous pouvez imaginer que le marché du travail est complètement différent. Il est également nécessaire de tenir compte de la loi nationale. Pour faire connaître cet accord, il faut l'expliquer, mais il faut surtout convaincre les délégués des représentants des salariés dans chaque pays de bien vouloir se l'approprier. C'est extrêmement important. Lorsque les délégués me voient débarquer dans une usine avec l'accord sous le bras, mes collègues m'accueillent très chaleureusement comme le veut la coutume syndicale, néanmoins, ils ont très rapidement tendance à me dire : « *à quoi cela va me servir dans mon quotidien ?* » Il faut expliquer l'accord, en montrer l'intérêt. Il faut également que les signataires de l'accord soient représentatifs pour les délégués. Il ne s'agit pas d'avoir une ribambelle de noms de représentants des salariés dans lesquels le représentant local ne se retrouve pas. Nous nous sommes appliqués chez PSA, sous la demande pressante de Kemal, à mettre un maximum de signatures de délégués nationaux. C'est tout à fait symbolique, mais cela aide. Ce travail d'appropriation, c'est un travail de terrain. C'est la clé de l'application de l'accord. Le point ultime de cette appropriation sera atteint lorsque chaque salarié de chaque pays saura qu'il existe un accord mondial chez PSA et en tirera des bénéfices.

### **William-Ange COKER**

Président de l'Alliance syndicale UNI Orange, Secrétaire du Comité de groupe monde Orange

Un accord n'a de sens que lorsque les engagements pris lors de celui-ci sont respectés de part et d'autre. Nous avons voulu un accord qui puisse vivre pas un accord de bureaucratie comme les précédents. Pour le faire vivre, nous avons prévu conjointement de le déployer dans les différentes filiales. Depuis 2016, nous avons entamé des phases de déploiement des formations de santé – sécurité au sein des différentes filiales, à travers les comités santé – sécurité. En Afrique, dans un premier temps. Comme cela a été évoqué, la négociation de l'accord engendre des oppositions d'idées. Le groupe Orange est constitué de plusieurs divisions. La division OMEA a joué un rôle important dans la négociation de cet accord, car la spécificité de l'Afrique a fortement capté notre attention.

Comme je l'ai dit, nous avons commencé le déploiement de l'accord à travers les formations santé – sécurité. Notre premier objectif a été de faire connaître l'accord. Au-delà de la communication qui a été faite en interne, il a fallu faire vivre cet accord auprès des organisations syndicales des différentes filiales. Nous avons donc regroupé les organisations syndicales et les représentants de la direction issus de plusieurs périmètres de notre géographie pour présenter l'accord et réaliser des formations. À la suite des formations, des plans d'action ont été mis en œuvre par chaque filiale. Ils nous permettent de suivre cet accord. Le suivi de ces plans d'action est opéré par une remontée effectuée par l'alliance syndicale mondiale. Deux réunions sont organisées chaque année avec la direction d'Orange. Au cours de l'une de ces réunions la première en plénière avec les Organisations Syndicales affiliés, un bilan de présentation de l'accord est effectué. En l'état actuel, deux bilans ont été réalisés. La présentation est faite pays par pays. Chaque organisation syndicale confirme ou infirme les informations présentées dans ce bilan. Nous sommes aujourd'hui accompagnés dans ce

---

suivi et dans notre négociation par trois organisations syndicales françaises. Cet accompagnement nous a permis d'avancer, car ce projet a constitué notre première négociation pour la nouvelle présidence de l'alliance syndicale mondiale. Aujourd'hui, de nouvelles acquisitions de filiales ont été faites par le groupe Orange. À travers l'engagement pris entre la direction et les organisations syndicales, ces nouvelles filiales qui n'étaient pas présentes lors des négociations sont « embarquées » c'est-à-dire prise en compte afin de disposer du même niveau d'information que les autres organisations des filiales présentes lors de la négociation de cet accord.

**Marie-Noëlle LOPEZ**

Je me tourne vers Kemal, pour la perspective d'une fédération syndicale internationale. Dans cette architecture qui se construit, quel est le rôle d'une fédération syndicale comme IndustriALL Global Union dans la mise en œuvre d'un accord ?

**Kemal ÖZKAN**

Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union

Merci beaucoup. Je suis content de constater que ce sujet suscite de l'intérêt. Les sociétés françaises constituent le deuxième groupe dans la liste des accords mondiaux pour IndustriALL Global Union après l'Allemagne. Mon expérience avec les sociétés françaises est vraiment positive. Leurs politiques sont ouvertes à une culture internationale mondiale. Nous pouvons dire la même chose des syndicats français. C'est une base importante de développement du dialogue social. Il existe de nombreuses différences avec l'Allemagne. Nous avons beaucoup de points sur lesquels nous n'avons pas d'accord, mais la relation de confiance que nous avons est très importante pour créer un dialogue social mondial. Bien évidemment, les normes d'EDF, Engie, Renault, Safran, ont déjà été mentionnées. Nous avons également Total, Airbus, Vallourec, Rhodia. Nous constatons un intérêt croissant dans la communauté des entreprises multinationales françaises. Dans la présentation qui a été faite, nous avons vu une catégorisation des accords mondiaux. Je diviserai cette catégorisation en trois :

- Une première période de 1990, durant laquelle des accords ont été signés avec seulement quelques standards. Ce fut une période vitrine pour ces sociétés et pour la fédération internationale, sans impact concret sur le terrain
- Une deuxième période dans les années 2000, lors de laquelle nous avons travaillé de façon réactive, en particulier sur le problème des cas de conflits. Nous avons essayé de créer des structures.

- Une troisième période lors de laquelle nous avons travaillé de façon réactive et stratégique. La plupart des sociétés ont inclus les accords mondiaux dans une partie de leur système de management.

Ce type d'internalisation-digestion-acceptation de l'accord mondial est important. Cela doit faire partie du système de management. Marie-Noëlle m'a posé la question de la mise en œuvre. C'est une responsabilité globale : à tous les niveaux, dans tous les pays dans lesquels l'entreprise est implantée. C'est aussi la nôtre au niveau mondial. La mise en œuvre passe par différentes étapes :

L'information. Tout le monde doit être informé de l'existence, de la valeur et des principes de l'accord mondial. Mais ce n'est pas suffisant. Nous avons besoin de sensibiliser les travailleurs et le management, ainsi que les syndicalistes. Nous avons besoin du type d'appartenance de leur côté. Cette appartenance doit exister sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de formations et de détail sur le contenu de l'accord. Nous avons organisé des formations conjointes, car nous avons besoin d'instaurer une compréhension commune, de part et d'autre. Nous avons donc l'information, la sensibilisation, l'implémentation et le monitoring. Ensuite vient la résolution des conflits. Pour le moment, je peux vous dire qu'il existe uniquement une évolution-progression en ce qui concerne les accords mondiaux. Bien sûr, nous avons beaucoup appris, par exemple dans quelques pays régulièrement problématiques, comme la Chine, les États-Unis, le Mexique, la Turquie, la Thaïlande ou le Maroc. Le Maroc est un pays important, en particulier pour la chambre d'approvisionnement française du secteur automobile et du secteur aéronautique. Dans un futur proche, nous verrons peut-être l'Iran, car de nombreux investissements de sociétés françaises y sont réalisés. C'est un pays important dans nos négociations avec PSA, ou Safran. Nous voyons donc une évolution dans la photographie générale. Mais pour créer un système de relations sociales au niveau mondial, une trentaine d'années de travail ne suffisent pas. Il faut continuer.

### **Marie-Noëlle LOPEZ**

Merci à tous. Nous avons une deuxième série de questions consacrées au respect des droits fondamentaux dans la chaîne d'approvisionnement mondiale, dont nous savons qu'il s'agit d'un enjeu pour les multinationales. Nous avons une actualité, en France, avec l'entrée en vigueur des plans de vigilance, mais de façon générale, il existe une attente plus forte exprimée par la société civile en termes de responsabilité des donneurs d'ordre en matière de respect des conditions de travail chez les sous-traitants et les fournisseurs. Les deux études – celle de Paris I/Dauphine et celle de Marie-Ange Moreau – montrent très bien qu'autour de ces accords-cadres se développe un ensemble d'outillage susceptible de répondre pour partie à ces nouvelles obligations de vigilance ou à ces nouvelles attentes sociétales. La question que je vous pose est la suivante : en quoi aujourd'hui votre accord-cadre mondial est utilisé et appliqué pour garantir le respect des droits dans votre chaîne d'approvisionnement mondial ? Est-ce que vous êtes en train de mener une réflexion sur la façon de tirer davantage profit de ces accords-cadres mondiaux pour qu'ils répondent encore mieux aux obligations de la nouvelle loi ou à ces nouvelles attentes exprimées par la société civile ? Et le cas échéant, quel type d'adaptation envisagez-vous autour de ces accords-cadres ?

**William-Ange COKER**

Président de l'Alliance syndicale UNI Orange, Secrétaire du Comité de groupe monde Orange

L'accord d'Orange est basé sur 7 chapitres, trois vont nous intéresser, notamment le premier, qui concerne le dialogue social innovant. Le deuxième chapitre concerne le socle commun. Le troisième chapitre crée une ouverture au niveau des prestataires et des sous-traitants. Arnaud et Rémi ont tout à l'heure parlé de la limitation ou de la régulation de la sous-traitance. Au niveau de l'alliance que je représente, il existe deux cas de figure. Il y avait des prestataires avant notre accord et d'autres qui existent après. La particularité de cet accord réside dans le fait que sa négociation et sa signature ont été accompagnées d'une externalisation-outsourcing d'une partie des activités Réseau de certaines filiales de l'Afrique vers deux prestataires : Huawei et Ericsson. Nous nous sommes servis de cet accord pour pouvoir influencer sur les échanges au niveau de ces prestataires. Aujourd'hui, nous constatons un manque de communication sur cet accord auprès de ces prestataires et des sous-traitants. Nous devons examiner avec la direction d'orange comment partager l'information sur l'existence et la mise en œuvre de cet accord chez les prestataires et sous-traitants. Dans son article 4, l'accord stipule qu'Orange peut rompre son contrat. Nous constatons la méconnaissance de cet accord par certains sous-traitants, nous voyons qu'une réflexion doit être menée pour travailler à l'application de l'accord dans son intégralité. Je le dis, car nous avons mis en place des organisations syndicales auprès de ces sous-traitants. Aujourd'hui, force est de constater que cet accord chez les sous-traitants ne fonctionne pas selon les niveaux standards d'Orange, mais selon leurs propres normes. Notre prochaine étape sera de voir comment communiquer à nouveau pour faire en sorte que les organisations syndicales, les sous-traitants et les prestataires, puissent s'approprier cet accord. Il faut que cet accord vive et pour se faire, il faut déjà que les prestataires disposent de l'information. L'information doit émaner de la Direction d'Orange, au moment de la passation des différents contrats. Les organisations syndicales que nous représentons doivent pouvoir avoir un rôle de suivi auprès des organisations syndicales existantes chez les prestataires. Si nous pouvons nous féliciter de l'évolution de l'accord depuis sa signature au niveau d'Orange, il reste beaucoup à faire au niveau de la sous-traitance. Nous avons pris l'engagement de le faire et cela sera évoqué lors de notre prochaine rencontre avec la direction d'Orange.

**Marie-Noëlle LOPEZ**

Merci. Xavier, l'accord PSA est le premier à faire mention de la loi Vigilance.

**Xavier GUISSÉ**

Responsable dialogue social international et responsabilité sociale du groupe PSA

Oui. Cette loi n'était pas encore complètement applicable lorsque nous avons négocié notre accord, mais nous nous y étions préparés. Cela nous a permis de mettre des dispositions à jour par rapport à la loi sur le devoir de vigilance. Il est clair que les pratiques sociales de nos fournisseurs sont une préoccupation des négociateurs, pour les organisations syndicales d'IndustriALL ou les organisations syndicales internes aussi bien que pour nous. C'est un sujet incontournable de la discussion. Dans un accord-cadre mondial, ce qui est important, c'est de faire prévaloir le droit international. Il est important de rappeler le cadre des références de l'OIT. Nous avons des références à dix Conventions de l'OIT dans notre accord. Au-delà de cela, un certain nombre de principes et de pratiques promus par l'OIT se retrouvent dans l'accord et dans les exigences formulées aux fournisseurs. Je citerai par exemple le principe de non-tolérance vis-à-vis du sexisme, de la xénophobie, du racisme et de l'homophobie. Ce sont des principes qu'il est important de mettre en avant, notamment vis-à-vis de nos fournisseurs. Avec IndustriALL, nous avons travaillé sur l'accès aux droits. La communication de l'accord est très importante, comme cela a été souligné. Ce n'est pas de la communication pour la communication, mais pour rendre possible l'accès aux droits en interne comme en externe, par la traduction de l'accord et son accès sur le web site du groupe PSA ou d'IndustriALL. L'accès au droit, c'est aussi se donner un cadre engageant sur l'accord et de réfléchir au mode de résolution des litiges. Nous avons privilégié un mode de résolution à l'amiable avec les signataires de l'accord, notamment les fédérations internationales. Cela participe pleinement au devoir de vigilance, à la capacité de vigilance des organisations syndicales à faire remonter les préoccupations et les non-conformités. Nous avons ajouté dans notre suivi d'application de l'accord – que nous faisons dans toutes les filiales avec l'ensemble des institutions représentatives du personnel – une question relative à la non-conformité. C'est un canal supplémentaire de remontée. C'est un moyen surtout préventif. À partir du moment où l'accord est connu et est engageant, il engage nos filiales, mais également nos fournisseurs, à réagir rapidement et à prendre en compte les signalements qui sont faits. C'est le rôle préventif et constructif d'un accord-cadre mondial

**Patrick MICHEL**

FO, Secrétaire du Comité de groupe PSA

Il ne faut pas douter de la volonté de la plupart des organisations syndicales, tant françaises qu'européennes, à vouloir améliorer le sort des salariés où qu'ils se trouvent, que cela soit dans nos propres entreprises, là où il existe un accord-cadre mondial, ou que cela soit chez les fournisseurs. Je tiens à le préciser, car les conclusions de l'étude que l'on nous a présentées tout à l'heure pourraient éventuellement faire apparaître une ambiguïté là-dessus. La plupart des syndicats sont moteurs et à ce titre, les accords-cadres internationaux ne constituent pas qu'une vitrine, mais sont un moyen



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

d'améliorer la condition de tous les salariés. Comment faisons-nous concrètement, chez PSA ? Dans le cadre du suivi de l'accord, nous avons tenu à ce que chaque représentant des salariés de chaque pays puisse s'exprimer. Concrètement, les représentants ont tout le loisir de dire ce qu'ils veulent dire sur les pratiques sociales de leur site et sur les fournisseurs. Nous avons ensuite des réunions plénières du comité de groupe lors desquelles nous réalisons un bilan sur ces points. Nous avons une directrice au sein de la direction des achats qui nous rend compte spécifiquement de cela. PSA s'appuie sur un cabinet d'audit indépendant pour mener toutes ces enquêtes chez les fournisseurs. Ce sont des résultats qui nous sont donnés de manière transparente pour voir ce qu'il s'y passe. Nous avons un autre canal d'information important : le réseau que nous possédons chez IndustriALL. Il arrive qu'IndustriALL nous alerte sur de mauvaises pratiques de certains fournisseurs. Nous transmettons rapidement cette information à PSA et nous lui demandons d'agir. Et action, il y a. soit le fournisseur est rappelé à l'ordre, soit il est sanctionné, soit il est éliminé du panel de fournisseur. C'est quelque chose qui fonctionne.

### **Alain ANDRE**

Directeur de la santé, sécurité et qualité de vie au travail, Orange

La question est vaste, mais je vais essayer d'être concis et bref. Tout d'abord, nous disposons de tous les outils nécessaires aujourd'hui : une lettre de politique santé-sécurité-qualité de vie au travail, qui inclut la sous-traitance. Nous disposons d'un accord-monde qui inclut la sous-traitance. Nous disposons d'une réglementation qui s'impose également aux sous-traitants dans les différents pays et d'une réglementation qui s'impose à tous, partout, s'agissant du devoir de vigilance. En France, nous avons les lois Sapin et Sapin 2, qui engagent les entreprises et les donneurs d'ordre. Nous disposons donc d'outils.

Maintenant, il faut les mettre en œuvre, ce qui n'est pas si simple que cela. Nous pouvons effectivement – et c'est nécessaire – les intégrer dans les contrats avec nos sous-traitants. Un travail doit être fait au niveau central et au niveau local avec les services achats, de manière à ce que les contrats intègrent cette dimension. Derrière, nous pouvons effectivement dérouler des audits, des contrôles, mettre en œuvre des sanctions qui permettent de rappeler à l'ordre les sous-traitants qui ne respectent pas les règles qui s'imposent à tous. C'est la démarche classique que nous souhaitons mettre en œuvre partout. Mais je crois beaucoup aussi à la sensibilisation, à la formation et à l'accompagnement de nos sous-traitants. Cela passe par la mise en œuvre effective d'un système de management de la santé et de la sécurité chez nous et chez nos sous-traitants. Ensuite, nous pouvons tabler sur le partage de bonnes pratiques. Par exemple, les pratiques de notre filiale en Espagne sont plutôt en avance sur certaines pratiques en France. L'échange d'expérience nous permet de progresser. Enfin, s'agissant de nos relations dans le cadre de l'accord et du rôle des partenaires sociaux, comme l'a expliqué William-Ange COKER, nous avons pris le sujet étape par étape, en commençant par informer, puis à sensibiliser, puis à accompagner les comités santé et sécurité pour déployer des plans d'action, en mettant en partage les bonnes pratiques et en s'adaptant bien sûr aux contraintes locales et aux différentes géographies. En Afrique, la situation





## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

n'est pas là même d'une filiale à l'autre. Globalement, entre les filiales en Europe et les filiales en Afrique, des différences existent. Il faut à la fois être global et local. C'est tout un travail à mener et nous avons ce chantier, plus ou moins avancé, à mener devant nous. Cela n'a pas été le premier, mais je pense que nous disposons de tous les outils nécessaires à sa mise en œuvre.

**Kemal ÖZKAN**

Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union

Le respect du droit dans la chaîne d'approvisionnement est un défi majeur. C'est l'enjeu principal dans l'agenda du mouvement syndical mondial. Pour nous, l'objectif est d'assurer un travail décent à chacun. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'avoir des clauses claires et précises dans les accords mondiaux sur ce que les entreprises exigent de leurs fournisseurs et sous-traitants en matière de respect des normes internationales du travail. En ce qui concerne l'emploi, je peux partager avec vous le résultat d'une recherche que nous avons menée conjointement avec la confédération internationale syndicale, ciblant cinq multinationales totalisant 3,4 trillions de dollars. Le résultat est le suivant : seulement 6 % des employés appartiennent à ces sociétés. Cela signifie que nous ne pouvons pas créer un système qui ne vise que 6 % des employés. Pour nous, ce type d'approche est important d'un point de vue politique. Les standards et les normes internationales doivent être élargis aux législations nationales, qui exigent des sociétés qu'elles agissent à ce niveau. En tant qu'IndustriALL, nous avons uniquement des accords mondiaux pour les chambres d'approvisionnement dans le secteur du textile, de l'habillement et du cuir. Nous avons des accords mondiaux avec Inditex Zara Espagne, qui couvre 1,5 million de travailleurs dans 5000 entreprises de par le monde. C'est la même chose pour H & M, avec 1,6 million de travailleurs dans leur chambre d'approvisionnement. Nous devons donc faire beaucoup. Je citerai un exemple, le cobalt. C'est un minéral qui s'utilise dans les secteurs automobile et aéronautique. Il n'est pas possible de produire des voitures électriques sans cobalt. 50 % du cobalt se trouve en République démocratique du Congo, où les conditions de travail sont terribles. De fait, notre action ne concerne pas uniquement le secteur du textile et de l'habillement, nous devons faire quelque chose à ce niveau. En OCDE, nous avons développé une stratégie en cinq étapes, particulièrement pour le secteur minier :

- Définition des risques
- Diminution des risques
- Création du management de la chaîne de valeur
- Vérification du management de la chaîne de valeur
- Reporting en direction du public

L'obligation de vigilance relative à la nouvelle loi française est pour nous une étape très importante. Nous saluons son adoption. Dans l'évaluation du plan de vigilance, nous pensons qu'une forte participation des syndicats est requise. Car si la législation est française, les impacts sont situés à l'extérieur du territoire français. Pour cette raison, nous avons déjà avancé avec quelques sociétés.



---

Nous sommes actuellement inscrits dans un processus de renouvellement de l'accord mondial avec Électricité de France et nous voulons inclure cette loi dans l'accord mondial. C'est une étape importante sur laquelle nous devons travailler ensemble. Nous savons que la chose n'est pas facile. Mais de toute façon, la conjoncture politique, les normes internationales élargies exigent de travailler ensemble sur ce dossier, car les risques sont très élevés. Pour revenir sur le secteur minier, nous voyons que beaucoup de sociétés sont enregistrées au Canada alors qu'elles n'exercent aucune activité dans ce pays. En cas de problème avec la chambre d'approvisionnement, le problème est relaté directement au gouvernement canadien. C'est la raison pour laquelle les accords mondiaux peuvent être utilisés, en particulier dans la préparation du plan de vigilance. Ils doivent constituer une référence importante de ce plan.

**Francis BAENY**

Directeur des Relations Sociales du groupe Safran

En relais des propos de Kemal ÖZKAN, dans notre accord mondial sur la RSE, nous avons pris en compte ces défis. L'accord mondial nous amène à nous engager dans l'éthique des affaires, aussi bien vis-à-vis des clients que vis-à-vis des fournisseurs. Cela se retrouve notamment au niveau du respect des droits fondamentaux, pris en compte aussi bien dans la sélection que dans l'évaluation de nos fournisseurs. C'est aussi vrai à travers la demande que nous faisons auprès de nos fournisseurs de signer la charte achat responsable. Enfin, l'évocation du droit de vigilance est traitée pour pouvoir être déployée.

Le deuxième volet de la question portait sur l'adaptation de l'accord comme nous venons de le signer. Je citerai deux exemples qui permettent de montrer comment nous procédons actuellement, d'une part à travers la démarche achat responsable et d'autre part à travers le devoir de vigilance.

S'agissant de la démarche achat responsable, en prolongement de ce qui a été dit auparavant, dans une entreprise aéronautique comme la nôtre, le volume d'achat réalisé par les fournisseurs correspond à 60 % du chiffre d'affaires. Nous avons 10 000 fournisseurs : 3000 au niveau achat de production et 7000 au niveau des achats hors production. Ces 10 000 fournisseurs sont situés pour 50 % d'entre eux en France et pour 50 % d'entre eux à l'international. Le déploiement de la politique achat responsable se traduit d'une part par l'engagement de Safran, régulièrement renouvelé depuis 2013, en faveur du pacte des Nations Unies. Cela se traduit également par la charte éthique, et par la charte achat responsable elle-même, qui est à l'heure actuelle signée par 70 % des fournisseurs majeurs du groupe. Nous appelons « fournisseurs majeurs » des fournisseurs qui interviennent au moins pour deux sociétés du groupe. Cela se traduit également par l'obtention en 2017 du label « relations fournisseurs responsables » en France. Pour le devoir de vigilance, concernant les droits de l'homme, le dernier rating de VGO de 2017 note Safran au niveau plus que robuste dans ce domaine. Il en est de même pour les aspects environnementaux. À l'égard des filiales du groupe, le plan de vigilance est déjà opérant. Nous avons un monitoring mis en place par la direction compliance du groupe. Nous avons été l'une des premières entreprises certifiées anticorruption en

---

2012 et nous avons un référentiel santé – sécurité – environnement, déployé sur l’ensemble des sites du groupe en France et de par le monde. Ce référentiel a pour objectif d’octroyer la médaille d’or à tous ces sites au plus tard en 2020. Cela regroupe les aspects relatifs aux conditions de travail, à la santé, à la sécurité et à l’environnement. Voilà de quelle manière sont illustrées les actions mises en place en ligne avec cet accord RSE que nous venons de signer.

#### ÉCHANGES AVEC LA SALLE

#### Sylvain BOUCHERAND

Merci beaucoup pour ces présentations. Ma question est liée à la présentation initiale qui a été faite, et qui indique que les accords internationaux se faisaient parfois dans le cadre de démarche RSE. Dans le cadre du droit de vigilance, il y a le volet des droits humains, mais aussi l’impact sur l’environnement. Dans le cadre de ces accords internationaux, dans quelles mesures sont pris en compte les enjeux environnementaux ? Je pense au climat, mais aussi, et surtout à la biodiversité.

#### Xavier GUISSÉ

Responsable dialogue social international et responsabilité sociale du groupe PSA

Sur l’environnement, nous avons un chapitre, qui n’est pas le plus dense de l’accord, mais nous y prenons des engagements. En pratique, dans le dialogue social, c’est un sujet rarement abordé. Pour nous, le point de progrès de l’accord est d’échanger avec le comité de groupe sur les enjeux environnementaux du groupe. Nous l’avons fait en présence d’IndustriALL. Cela a parfois donné des choses intéressantes et des rencontres entre des parties prenantes externes (agences de notation, O.N.G. et fédérations internationales) sur des enjeux environnementaux. Certains viennent d’être cités par Kemal ÖZKAN. Ces enjeux sont effectivement extrêmement lourds et engageants pour la planète.

#### Alain ANDRE

Directeur de la santé, sécurité et qualité de vie au travail, Orange

Je n’en ai pas parlé, car dans l’accord monde sur la santé-sécurité, nous n’en parlons pas. Ce n’est pas pour autant que ce sujet n’est pas adressé par le groupe Orange. Il n’est pas forcément adressé dans le cadre du dialogue social. En revanche, nous travaillons actuellement dans le cadre du devoir de vigilance pour intégrer plus globalement le sujet, en lien d’une part avec la santé – sécurité et d’autre part avec la RSE. Nous avons tout un système de déploiement à partir d’une cartographie des risques.

---

**Francis BAENY**

Directeur des Relations Sociales du groupe Safran

Je confirme ce que j'ai déjà dit : le référentiel SSE intègre pleinement la dimension environnementale à nos pratiques. À l'intérieur de l'accord, le sujet est directement traité, conformément aux exigences des référentiels internationaux dans le domaine de l'environnement.

**François PERNIONA**

Bonsoir, je suis ancien secrétaire du comité RSE d'EDF. J'ai deux petites questions adressées aux représentants des employeurs :

- En quoi le caractère contraignant ou engageant constitue-t-il une menace ou une opportunité pour les employeurs ?
- Est-ce que les moyens à mettre en œuvre pour faire vivre les accords RSE constituent un frein ?

**Xavier GUISSÉ**

Responsable dialogue social international et responsabilité sociale du groupe PSA

Il est vrai que j'ai utilisé le mot engageant plutôt que celui de contraignant. C'était une façon d'être moins juridique. De toute façon, à partir du moment où nous sommes engagés dans le dialogue social, c'est incontournable. Nous avons des oppositions et des litiges à régler. Nous le prenons comme une opportunité, celle de résoudre par le dialogue les questions et d'exercer également un devoir d'alerte dans un cadre structuré.

**Alain ANDRE**

Directeur de la santé, sécurité et qualité de vie au travail, Orange

Pour Orange, je pense avoir répondu tout à l'heure : c'est une opportunité. William-Ange COKER l'a dit : un contrat se signe à deux. Nous nous engageons à deux. Derrière, nous nous engageons à le déployer. C'est ce que nous essayons de faire. Nous avons mis des moyens, notamment des moyens financiers, au niveau des dépenses de formation dans un premier temps. Ensuite, comme le déploiement est à la fois global et local, nous pouvons consacrer les budgets globalement à la diffusion et à l'appropriation de l'accord. Ensuite, l'accord est à la main du local. Il faut que le local

# *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

s'engage. C'est une maïeutique, un système à la fois global et local. Nous faisons le pari de l'opportunité plutôt que de la contrainte, et cela fonctionne.

## **Francis BAENY**

Directeur des Relations Sociales du groupe Safran

Pour Safran, c'est vraiment une force et une belle opportunité, de la même manière que l'ensemble des accords que nous sommes amenés à signer. Mais là, particulièrement avec cette ouverture sur le monde.

## **Kemal ÖZKAN**

Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union

François a posé la question aux employeurs, mais je souhaiterais partager avec vous ce que nous avons pu faire avec Safran et PSA, en particulier pour la résolution des conflits. Nous avons identifié un système « en escalade » : si un conflit se produit, il doit d'abord être résolu au niveau local. En l'absence de résolution, ce sujet remonte à l'échelle nationale, puis à l'échelle internationale. Une médiation est alors mise en place. Si celle-ci ne fonctionne pas, les deux sociétés doivent accepter un processus judiciaire selon la législation française. Il s'agit actuellement d'un standard : nous avons un système d'escalade pour résoudre les problèmes dans les paramètres de l'accord mondial. C'est véritablement une évolution importante dans toute l'histoire des accords mondiaux.

## **Intervenant de la salle**

Je serai très bref, car une réponse a déjà été apportée à la question que je voulais poser sur l'organe et les procédures susceptibles de mettre en œuvre les sanctions sans lesquelles il n'existe pas d'accord véritablement engageant. Si j'ai bien connaissance des différents accords, il me semble qu'aucun ne prévoit d'arbitrage. Si c'est bien exact, pourquoi ? Dans les accords internationaux d'autres domaines, en particulier commerciaux, c'est le mode le plus commun de résolution des conflits. Pourquoi n'y a-t-il pas d'arbitrage ?

---

**Jacques BOUVET**

Les accords mondiaux conduisent à parler des sous-traitants. Mais est-ce que ces derniers peuvent poser de leur véritable poids dans ces accords ? Bien sûr, il s'agit de leur imposer un meilleur comportement. Mais si j'étais présent à la table des négociations en tant que sous-traitant, je réclamerais un fournisseur responsable pour les délais de paiement, les sanctions, pour un certain nombre de sujets que les représentants du personnel savent défendre pour eux.

**Alain ANDRE**

Directeur de la santé, sécurité et qualité de vie au travail, Orange

Vous avez entièrement raison. Il est vrai que pour l'instant, nous sommes dans un rapport univoque. En France, au travers de l'OTBTP, nous essayons de prendre en compte les contraintes de nos sous-traitants, de façon à être plus équilibré, sur des sujets liés essentiellement aux risques physiques. Nous progressons ensemble sur différents chantiers, au travers de signature de chartes d'engagements réciproques. Mais sinon, nous sommes pour l'instant plutôt positionné sur un rapport univoque, c'est vrai.

**Xavier GUISSÉ**

Responsable dialogue social international et responsabilité sociale du groupe PSA

Sur la question de l'arbitrage, nous avons privilégié le dialogue. Je ne suis pas assez compétent pour vous dire si une procédure d'arbitrage apporterait un plus. Notre pratique est plutôt orientée sur la priorité donnée au dialogue et nous trouvons des résolutions, c'est ce qui compte

**Marie-Noëlle LOPEZ**

C'est chez vous, Kemal, qu'un accord récemment conclu prévoit un arbitrage ?

**Kemal ÖZKAN**

Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union

Oui, nous avons un accord pour le Bangladesh. Il a été signé par deux syndicats mondiaux et 200 marques. Nous l'avons déjà utilisé. C'est un développement important pour les relations sociales au niveau mondial.

---

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Je propose que nous passions à la seconde partie de ce colloque, introduite par Marie-Ange MOREAU et Konstantinos PAPADAKIS. En transition, je voudrais faire deux remarques sur lesquelles Marie-Ange va probablement revenir, sur ce que nous pouvons tirer de ce premier débat. Je souhaiterais mettre en avant le fait que nous avons essayé, à travers ce projet d'étude et de recherche, de voir dans quelle mesure ces accords mondiaux développés depuis une bonne vingtaine d'années, répondent à des besoins d'entreprises et à des logiques revendicatives du côté des syndicats de salariés, liées à l'internationalisation des entreprises. Peut-on objectiver les besoins auxquels répondent ces accords ? Vous savez que ces accords sont souvent considérés comme une sorte de transposition à l'échelle internationale d'un certain modèle de relations sociales que nous pouvons historiquement connaître en Europe continentale. Ce premier débat vient souligner les besoins auxquels ces accords entendent répondre à chacune des deux parties. La deuxième remarque que je voudrais faire porte sur la maturité des accords, qui nous permettent aujourd'hui de toucher à de nombreux domaines, bien au-delà de la question des droits fondamentaux. Je pense à la question des chaînes de valeur et de leur contrôle. Je cède à présent la parole à Marie-Ange.

## LA SPÉCIFICITÉ DES ACCORDS MONDIAUX EN 2017 :

### ORIGINALITÉ, NATURE, FONCTION

**Marie-Ange MOREAU**

Professeure Emérite à l'Université Lyon2

CRIMT (Montréal)/CERCRID /Chercheure associée au COMPTRASEC

Merci beaucoup Cyril. La demande qui m'a été faite était de tenter une synthèse de ce qui a été fait et écrit depuis maintenant 30 ans, en moins de 80 pages, puis de vous en faire un exposé extrêmement détaillé sur les points négociés en moins de 15 minutes. Vous ne vous étonnez pas que je me permette juste de revenir sur quelques points en espérant que vous lisiez tous nos rapports si cela vous intéresse.

Je suis juriste. Il est vrai que les enquêtes qui ont été menées ont porté sur les entreprises françaises ici représentées. Ce mouvement, qui vise un peu plus de 130 accords, représente peu de choses, statistiquement, par rapport à toutes les entreprises transnationales qui existent de par le monde. Mais c'est un mouvement très intéressant, car c'est un mouvement qui dure, qui a perduré, qui s'est consolidé avec des expériences d'entreprise qui sont aujourd'hui matures et des acteurs qui sont structurés, consolidés, et qui ont mis en place des politiques pour négocier ces accords. Nous sommes situés dans une nouvelle période. C'est la raison pour laquelle je me suis permise de proposer que l'on parle maintenant d'accords mondiaux d'entreprise. Il me semble que cela correspond à la terminologie qui représente ces évolutions successives très bien décrites depuis le début de cet après-midi sur ses accords-cadres internationaux. Ces derniers sont maintenant dans une nouvelle étape. Cette nouvelle étape ne se définit pas uniquement parce que nous sommes passés du niveau européen au niveau global. Nous n'en avons pas beaucoup parlé, mais il est évident que les acteurs, qui ont été extrêmement utiles sur le terrain, ont été les comités d'entreprise européens qui se sont ensuite transformés en comité de groupe. Il est tout à fait évident que nous sommes passés à une extension géographique qui correspond le plus souvent à l'extension géographique des groupes. Mais nous sommes passés aussi à autre chose. Ce qui a été dit durant la table ronde précédente le montre : nous sommes passés à des accords plus complets, plus précis, plus structurés, qui entrent dans les catégories de la typologie présentée tout à l'heure par Arnaud et Rémi, et qui montre que la sophistication des mesures permet de passer d'engagements liés à la déclaration, à des engagements qui ont pour objectif de régler cette dynamique entre le niveau local et le niveau global et de s'appliquer partout dans le monde.

C'est une évidence : ces accords ont pour objectif de s'appliquer dans des mines, dans des zones où les conditions de travail sont loin d'être magnifiques et dans tous les pays du monde. C'est un défi colossal. Il est extraordinaire que nous ayons pu avoir l'imagination de construire des droits qui

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

pourraient être appliqués dans des pays dont le système de relations sociales est parfois extrêmement déficient.

Il ne faut pas oublier que derrière cette construction qui date de 30 ans, nous avons obtenu un certain nombre de bons résultats. Nous n'aurons pas le temps d'en parler. Mais un tournant s'est opéré. Et je pense que la terminologie d'accords mondiaux d'entreprise peut permettre de rendre compte d'une nouvelle situation pour ces accords : plus construits, plus sophistiqués, qui introduisent des dispositions sur le contrôle et sur le règlement des conflits.

Je n'ai pas le temps de revenir sur tous ces accords. En un mot, dans mon rapport, je parle de la théorie du gant. C'est une théorie que je propose. Vous savez, lorsque l'on enfile un gant, il faut que le gant corresponde bien à la main. Ces accords répondent à cette image dans les entreprises transnationales : tous ces accords correspondent à un moment de l'internationalisation de l'entreprise, ou à un moment – après des fusions, après un conflit – où le besoin de passer à une nouvelle politique dans le groupe va émerger, associant toutes les composantes du groupe, tant social que syndical. Ces accords sont très diversifiés, car ils doivent coller exactement à la structure, au périmètre, à la dynamique, à la stratégie de l'entreprise. Il est possible de créer des typologies, comme l'ont fait mes collègues. Mais ce sont les deux dernières catégories présentées, qui sont un signe de ce qui se passe et de ce qui peut être présenté comme une nouvelle catégorie d'instruments autour des accords mondiaux d'entreprise.

Je me contenterai juste de quelques observations extrêmement rapides :

Première observation : Ces accords mondiaux sont le résultat d'un jeu très subtil et très complexe entre la *hard law* et la *soft law*, avec cette dynamique entre cette construction qui s'est faite au niveau international, à la fois par les principes directeurs de l'ONU, par les principes de l'OCDE, par la déclaration tripartite de l'OIT, par la jurisprudence, par la loi française sur les chaînes globales de valeur, avec les dynamiques mises en place par la RSE. Au milieu de ce jeu subtil, nous trouvons les accords mondiaux, qui vont permettre de trouver un équilibre dans ces entreprises transnationales. Nous assistons à la construction d'une norme que je qualifie de norme juridique de relations sociales mondialisées. Ce qui est certain, c'est que ces normes sont d'application volontaire. Si ces accords continuent d'être signés, c'est parce qu'ils sont d'application volontaire et que les parties – fédérations syndicales internationales, réseaux syndicaux dans la chaîne de l'entreprise et l'entreprise elle-même, avec son système de management et ses filiales – ont intérêt à signer l'accord et à le voir entrer en application. En quoi est-ce contraignant ? Pourquoi pouvons-nous dire que c'est juridique ? Parce que maintenant, nous avons recours à l'arbitrage et de nombreuses dispositions de médiation. Nous avons une contrainte, au sens que développe François OST La contrainte est juridique, mais elle a une sanction qui n'est pas forcément une sanction judiciaire. Les parties contractantes ne veulent pas de sanction judiciaire, mais veulent des sanctions effectives. Si sanctions il y a, elles doivent être de nature sociale, parce qu'il faut socialement que les engagements pris par ces accords soient respectés, et elles doivent être de nature médiatique. Une nouvelle dynamique se met en place. Elle repose sur le fait qu'il existe de plus en plus de règlements et de contrôles de nature paritaire. La construction de systèmes paritaires au niveau mondial, susceptible de s'appliquer sur des territoires ayant des systèmes extraordinairement différents est quelque



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

chose de tout à fait remarquable. Nous voyons que se constituent une autre forme de contrainte, une autre forme de dialogue, une autre forme de relations sociales mondialisées.

Deuxième observation : elle constitue ce que Benoit Frydman, qui a beaucoup travaillé sur ces nouveaux instruments mondiaux, appelle les objets juridiques non identifiés. Évidemment, l'OJNI est une boutade. Mais c'est une boutade que nous pouvons retenir. Car cela renvoie la fois à de la négociation collective atypique (c'est-à-dire non nationale) avec des acteurs différents et cela relève même temps de la responsabilité sociale des entreprises. C'est donc une catégorie hybride, qui ne relève ni de la négociation transnationale – puisque nous n'avons pas de statut relatif à la négociation transnationale, nous n'avons que des expériences et des accords – ni de la RSE, puisque la RSE, ici, est négociée et n'est pas unilatérale. Elle est d'une tout autre nature. C'est ce qui fait qu'il y a une contrainte d'une tout autre nature et des engagements d'une autre nature. Donc : instruments particuliers, pragmatisme autour des exigences qui sont à la fois des exigences sur les territoires – Il faut que l'accord s'applique sur les territoires, nous avons vu tout à l'heure des problèmes d'appropriation de ces accords – et il faut que cela joue des équilibres dans un secteur. J'y reviendrai avec les secteurs textiles et maritimes, qui sont particulièrement importants.

Lorsque nous essayons de mettre ces accords ensemble, avec toute cette diversité, nous nous apercevons de deux apports extrêmement importants :

Un apport institutionnel ou quasi institutionnel : le premier axe qui se dégage de ces accords, c'est que nous voyons émerger un dialogue social mondialisé. Lorsque nous observons ce qui s'est passé depuis 30 ans, nous voyons qu'il y a d'abord eu des comités européens. Maintenant, il y a des comités mondiaux. Il est tout à fait extraordinaire de voir cette extension, qui s'est produite par des voies différentes. Des transformations se sont produites sur ces comités mondiaux, avec l'apparition des forums mondialisés. Ici, nous avons l'émergence d'un dialogue social mondialisé qui se structure, qui est encore d'une grande diversité, et qui est évidemment en construction. Il permet de dire que nous passons à un axe institutionnel qui se dégage niveau mondial. Au niveau institutionnel, nous avons évidemment cette articulation avec une médiation originale des conflits, qui constitue la grande étape récente de ces accords mondiaux d'entreprise et structure la façon de résoudre des conflits lorsqu'il n'y a pas de solution au niveau local. Nous voyons que c'est en remontant à un autre niveau, au niveau vertical de la structure de l'entreprise transnationale, que nous allons trouver une voie de médiation. Nous l'avons dit, lorsqu'il ne peut pas y avoir d'accord au niveau central de la fédération syndicale internationale et au niveau central de l'entreprise transnationale, certains accords prévoient des structures beaucoup plus officielles de médiation, voire d'arbitrage. Il y a par exemple un accord qui demande l'arbitrage de l'OIT : l'accord Tchibo. Nous sommes donc dans une volonté de sophistication de ces rapports afin de créer de la médiation. Il est impossible de résoudre autrement ces conflits, car nous n'avons pas de juridiction qui permette d'appréhender ces questions transnationales à la hauteur de leurs enjeux mondiaux, nous n'avons que des juridictions nationales. Par hypothèse, ces dernières ne sont pas adaptées par rapport à un accord de ce type. L'apport quasi institutionnel de ces médiations, positionnées sur l'axe vertical, est à mon sens un point extrêmement important de l'évolution de ces accords.

Le deuxième axe est l'axe structurel. Grâce à la mise en application de ces accords, une « cartographie sociale » se met en place. Ce terme provient de la géographie. Il oblige dans toute



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

entreprise, depuis l'Éthiopie jusqu'à l'Allemagne, à avoir une connaissance des forces sociales, des forces syndicales et des forces du management, voire des faiblesses des uns et des autres, et d'avoir une identification des risques. Lorsque des groupes sont en restructuration et en extension permanente, l'idée d'avoir une conscience et une capacité d'envisager les risques les plus importants, c'est-à-dire les risques prévisibles, est un apport qui renvoie à l'obligation présente aujourd'hui dans la loi française, relative à la cartographie des risques dans les chaînes d'approvisionnement.

Ici, nous ne sommes pas uniquement dans une cartographie des risques. Nous sommes dans une cartographie sociale. Cette cartographie sociale s'appuie sur un réseau, sur des alliances et sur une connaissance. C'est parce que des formations sont réalisées auprès des syndicats pour permettre le respect des droits de la déclaration en matière de liberté syndicale et de négociation collective qu'une remontée d'information s'opère sur les risques et sur la façon de trouver des solutions. C'est une possibilité qui n'est effective que lorsqu'il y a des accords et lorsqu'il y a la volonté, sur le long terme, de donner force à ces accords.

Ces deux aspects que sont l'aspect institutionnel et l'aspect structurel sont des points très marquants de cette période récente des accords mondiaux d'entreprise. Comment ces deux aspects se situent-ils dans le paysage général pour éventuellement repenser ce que peut faire l'OIT ?

Il est très intéressant de voir que ces nouveaux outils se sont mis en place dans une période où les acteurs principaux sont les entreprises transnationales et où le rôle de l'OIT est particulièrement limité, dans la mesure où nous nous trouvons dans l'espace du droit international, qui ne lie que les États. Dans cette période récente de mondialisation, les États n'ont pas été au rendez-vous. Ils ont été au rendez-vous des investissements, des mécanismes permettant d'attirer des investissements avec beaucoup de générosité. Ces accords mondiaux créent une autre dynamique. Les partenariats dans les expériences récentes mises en place par l'OIT montrent qu'il existe un enjeu à permettre aux États de retrouver leur place et une forme d'autorité. Nous avons évidemment comme exemple les accords du Bangladesh. Cette situation, tout à fait exceptionnelle, a permis de mettre en place des corps d'inspecteurs du travail, elle a obligé l'État à se modifier et à résoudre les problèmes existants au niveau des relations sociales du système. L'OIT a été tiers garant. Qu'y a-t-il eu derrière ? Derrière, il y a eu une connaissance extraordinaire du terrain. J'ai eu l'occasion de rencontrer ceux qui ont été sur le terrain au Bangladesh. Ils avaient une connaissance extrêmement fine des problèmes du territoire. Cette connaissance a permis de monter des partenariats pour contraindre l'État à se doter des moyens de réforme du droit du travail et à accepter que des inspecteurs soient placés sous le contrôle de l'OIT. Deux règlements de conflits ont été mis en place, avec de fortes pénalités adressées aux entreprises ne respectant pas les accords. Le tiers garant qu'est l'OIT et le partenariat ancré sur une connaissance très précise du territoire, avec des dispositions très adaptées à la sociologie du Bangladesh, ont permis de donner des résultats.

Les membres des bureaux régionaux de l'OIT ont une connaissance approfondie des territoires et sont donc en situation d'aider très concrètement à la construction de partenariats originaux parfaitement adaptés aux exigences locales, en vue de construire une application effective des accords mondiaux d'entreprises.

Deuxième exemple : l'exemple de *Better Work*, mis en place avec *Better Factories* au Cambodge et qui a été généralisé par la suite par l'OIT. Nous voyons que les formations mises en place sur les acteurs qui vont assurer le contrôle du programme de *Better Work* sont placées sous le contrôle de l'OIT et s'accompagnent d'une connaissance très fine des problèmes du territoire. C'est cette finesse de l'analyse de la cartographie sociale qui permet d'avancer dans l'applicabilité d'un certain nombre d'accords, avec les partenariats nécessaires. L'OIT l'a bien compris, ces partenariats sont nécessaires avec les entreprises transnationales et avec les États, dont les intérêts ne vont pas forcément dans le sens de l'amélioration des conditions sociales des travailleurs. Il faut donc un partenariat très fin, adapté au territoire, qui permet d'articuler sous l'égide de l'OIT le niveau local au niveau central. Les résultats sont toujours issus d'une articulation entre le niveau global et le niveau local, avec une connaissance très fine des territoires et des acteurs, et des moyens construits par cette articulation pour forcer les actions. C'est ce qui permet d'avancer.

Avec ces accords mondiaux, nous nous trouvons dans une construction qui va dans le sens de ce qui a été fait : le programme *Better Work*, le programme du Bangladesh. Certaines choses ont été faites de manière assez intéressante, par exemple sur les territoires au Qatar : un accord a été signé par Vinci et par une société italienne de construction. L'OIT a agi, et des accords mondiaux ont été négociés. L'émirat va accepter certaines modifications, certains partenariats, avec des acteurs qui prennent la forme de nouvelles contraintes. Il est nécessaire de changer notre façon de penser, car la contrainte n'est plus de même nature lorsque nous sommes positionnés sur le niveau global.

L'OIT peut fournir des moyens et des aides techniques, comme elle le fait toujours tant pour le côté syndical que pour le côté employeur. Il est certain que sa position de tiers garant peut produire des effets beaucoup plus innovants et beaucoup plus importants. Je crois d'ailleurs que dans ces accords mondiaux, nous n'avons pas bien utilisé les travaux de l'OIT réalisés depuis 1998 sur le travail décent. Il est possible de relier la logique du travail décent faite au niveau de l'OIT et celle qui est mise en place au niveau des accords mondiaux. L'OIT tiers garant pour les règlements de conflits me semble être une idée extrêmement intéressante. L'OIT doit avoir un rôle pour permettre la transmission verticale et horizontale. L'exemple du Bangladesh montre que l'apport mis en place pour que les réseaux d'inspection du travail puissent travailler de façon efficace dans un certain nombre de pays en liaison avec les entreprises multinationales sur les garanties données à ces inspecteurs, pourrait devenir une règle. Les partenariats qui ont pour objectif de créer des formations, avec les garanties qu'il peut y avoir derrière, données par l'OIT, pour pousser à cette idée des appropriations et des formations du réseau syndical, fonctionnent toujours de la même manière : aller sur les territoires en fonction de leur spécificité et des risques spécifiques et construire l'articulation avec l'accord mondial pour que cela puisse être effectif.

Je vois que vous allez parler du secteur maritime, qui nous apprend certaines choses. Je n'ai pas le temps de les développer ici. Pour terminer, ce qui est nouveau, c'est qu'un dialogue social se mondialise. Il arrive à avoir une effectivité par des règles précises et adaptées. Je crois que l'OIT a tout son rôle à jouer pour faire progresser ces actions qui concernent de nombreux salariés dans le monde.

## L'OIT ET LES ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX

**Konstantinos PAPADAKIS**

Spécialiste principal en dialogue social et gouvernance, Unité Dialogue social et tripartisme  
du BIT

Merci à Marie-Ange et aux autres équipes de chercheurs qui ont mené ses études. Je risque de me montrer un peu répétitif, car de nombreux points que je souhaitais développer l'ont été — peut-être mieux — par Marie-Ange MOREAU et les autres panélistes.

J'aimerais faire une brève intervention en trois axes :

- Les raisons pour lesquelles le BIT s'intéresse de plus en plus aux accords-cadres internationaux
- Les observations inscrites dans la continuation de ce que Marie-Ange MOREAU a mentionné concernant certains développements intéressants dans le domaine du textile et dans le domaine maritime
- Un point d'information sur ce que le BIT s'apprête à faire cette année sur la question des accords-cadres internationaux et sur la question du dialogue social transfrontalier. Ces actions vont au-delà de la recherche, qui est notre objet principal aujourd'hui.

Les rapports confirment que les accords-cadres internationaux signés ou négociés par les entreprises françaises sont de bonnes pratiques, incontestablement à bien des égards, y compris aux yeux du BIT. Pour trois raisons principales : tout d'abord, parce que ces accords-cadres internationaux montrent qu'un espace de dialogue social et de relations professionnelles transfrontalier est en cours de construction. C'est très important au moment où la mondialisation se poursuit et au moment où tout ce qui relève de l'organisation, de la production et de la distribution des biens et des services s'internationalise. Il serait très étrange, alors que toute l'économie mondiale va au-delà des frontières nationales, que le système de relations professionnelles ne se développe pas à ce niveau.

La deuxième raison pour laquelle les ACI sont très importants du point de vue du BIT, c'est parce qu'ils comblent certaines lacunes et contribuent à dresser un palier à certaines violations – parfois graves – au niveau local et au niveau national, notamment des violations des droits fondamentaux des travailleurs, des droits à la liberté syndicale, à l'association, à la négociation collective, etc. Ces violations concernent également les normes santé – sécurité.

Ces accords et l'action développée autour de ces accords ne peuvent pas remplacer celles des États, des administrations du travail et du droit du travail. Mais au vu du poids croissant des entreprises

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

impliquées dans ces accords et des fédérations syndicales, avec des réseaux très importants, nous pensons qu'ils ne peuvent jouer qu'un rôle très positif, dans la bonne direction.

La troisième raison, que je perçois comme une raison essentielle, qui va attirer de plus en plus l'intérêt du BIT – j'espère que cette opinion n'est pas un peu utilitariste – : nous observons que ces accords risquent de jouer un rôle en termes de maintenance de la paix sociale et de la pérennité pendant les périodes de transition et pendant les périodes de stabilité de l'économie mondiale. Les travailleurs et les entreprises qui opèrent à ce niveau mondial vivent dans un environnement de plus en plus influencé par un certain nombre de mutations générées par de grandes tendances, comme la mondialisation, les évolutions du secteur technologique, les évolutions démographiques, les changements climatiques ou les changements politiques. Ces tendances vont avoir des répercussions dramatiques dans l'organisation de l'entreprise et dans la relation à l'emploi. Nous avons déjà observé les effets de ces mutations depuis des années. Mais ces mutations s'accroissent et le BIT étudie la question de l'avenir du travail d'une manière très structurée. Nous espérons avoir des réponses sur ces évolutions et sur ce que le BIT pourrait faire dans le cadre de l'avenir du travail afin d'ajuster son action.

Les ACI peuvent être utilisés d'une manière efficace pour anticiper et mieux gérer ces changements. Aussi bien pour protéger les droits du travailleur que pour assurer la durabilité même de l'entreprise. L'entreprise a tout intérêt à ce que ces relations professionnelles soient pérennes pendant son expansion, sa restructuration ou pendant son adaptation à un environnement qui change constamment. Pour ces raisons, le BIT a effectué de nombreuses recherches sur ces questions. Il y a quelques années, nous n'avions pas de mandat allant au-delà de la recherche. Aujourd'hui, cette situation a changé. Depuis 2016, nous bénéficions de la résolution et des conclusions de la conférence internationale du travail, qui porte sur le travail décent dans les chaînes mondiales d'approvisionnement. C'est l'article 23, qui mentionne la possibilité pour le BIT de donner des services aux partenaires sociaux, aux multinationales et aux fédérations syndicales internationales en cas de demande paritaire. Ces services visent à faciliter la négociation des accords et leur mise en œuvre, y compris lors du règlement de différends. Ces questions vont être clarifiées cette année, aux mois de mai-juin prochain, pendant la conférence internationale du travail, dans le cadre du comité récurrent, qui va porter sur le thème du dialogue social et sur le tripartisme. L'une des sections du rapport présenté à la conférence et l'un des débats concernera le dialogue social transfrontalier, y compris les accords-cadres internationaux. Au mois de novembre 2018, nous aurons une réunion d'experts tripartite qui clarifiera aussi le rôle et la valeur ajoutée du BIT dans ce domaine.

J'aimerais insister sur deux observations et interrogations qui devraient intéresser les chercheurs ou les personnes qui travaillent dans le développement des politiques d'entreprise :

Comment étendre ces bonnes pratiques d'accords-cadres internationaux ? Il ne faut pas que cela reste un phénomène européen. Il faut attirer plus d'entreprises non européennes et faire progresser la nécessité des relations professionnelles et du dialogue social, qui ont un poids important dans l'économie mondiale. Je pense aux entreprises de Chine, des États-Unis, ou du Brésil.

La deuxième interrogation porte sur une certaine évolution des accords-cadres internationaux. Nous avons l'exemple du Bangladesh. Au lieu d'avoir une seule fédération syndicale internationale et une entreprise, signataires d'un accord, nous avons plusieurs entreprises internationales et deux

---

fédérations syndicales internationales ainsi qu'un État qui participe activement à la mise en œuvre de tout cela. Je me demande si les accords-cadres n'ont pas servi à préparer le terrain à quelque chose qui ressemble à une négociation collective sectorielle ou à un dialogue social sectoriel au niveau mondial, ce qui serait une évolution très intéressante.

Une pratique intéressante au sein du BIT porte sur la négociation collective en cours dans le secteur maritime, avec un véritable accord collectif mondial qui régleme des questions importantes, y compris la question des salaires minimums et des conditions de travail à bord des bateaux.

L'une des conclusions des recherches menées depuis plusieurs années par le BIT a été de supposer que ces accords préparaient le terrain à une négociation collective, à quelque chose de plus orienté vers le secteur, de plus mondialisé, impliquant plus d'entreprises multinationales d'un même secteur. J'espère que nous aurons la possibilité de clarifier ces questions au sein des deux instances institutionnelles du BIT. Je remercie les deux équipes pour leur travail scientifique et empirique très détaillé, qui confirme des éléments que nous supposions intuitivement. Merci beaucoup.

## DEUXIÈME PANEL

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci Kostas. Vous avez compris que nous essayons d'ouvrir quelques perspectives pour ces accords mondiaux et le rôle de l'OIT. Nous allons en discuter avec le deuxième panel :

- Kemal ÖZKAN, Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union
- Serge LEGAGNOA, Secrétaire général FEC FO, membre du Comité Exécutif d'UNI Monde et d'UNI Europa.
- Éric VIDAL, CFE-CGC, Secrétaire du Comité de groupe Renault
- Jean-Luc DELENNE, Directeur des relations sociales de Carrefour
- Miguel VALCARCEL, Directeur des ressources humaines Europe, Renault
- Jean-Christophe SCIBERRAS, Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Groupe, DRH France, Solvay, Animateur du groupe de travail de l'ANDRH sur les relations sociales à l'international

L'idée de cette deuxième table ronde est d'ouvrir quelques perspectives sur l'évolution de ces accords et sur le rôle de l'OIT, sur la base de votre expérience de mise en œuvre des accords mondiaux. Je voudrais commencer par un premier point soulevé par Marie-Ange

MOREAU et mentionné par Remi BOURGUIGNON et Arnaud MIAS : cette notion de cartographie sociale qu'une entreprise mondiale constitue à travers un accord mondial et sa mise en œuvre. Ces accords-cadres se renouvellent pour la deuxième ou troisième fois. Nous avons donc franchi un seuil de maturité et les accords ont largement débordé le champ initial des droits fondamentaux, et touchent à des objets de plus en plus précis en matière de ressources humaines. Je voudrais poser la question suivante aux trois directeurs des relations sociales d'entreprise de ce panel sur les illustrations qu'ils pourraient donner quant à la façon dont ces accords ont progressivement touché à des domaines de plus en plus précis des relations sociales et de la gestion des ressources humaines d'un groupe multinational et finalement, sur le choix qui a conduit ces entreprises à privilégier la voie du dialogue social par rapport à des stratégies plus unilatérales.

**Miguel VALCARCEL**

Directeur des ressources humaines Europe, Renault

Merci Cyril. Bonjour à toutes et à tous. Je dirai qu'en dehors de considérations d'ordre social, voire d'ordre éthique ou politique, le fait de disposer d'instruments comme les accords-cadres internationaux constitue un atout très important pour la performance de l'entreprise. Je voudrais le mettre au-devant de la scène, car le management de l'entreprise doit suivre, d'autant plus qu'il y verra un intérêt pragmatique. Les accords-cadres doivent servir et servent à attirer de la performance au sein des entreprises. Évidemment, dans notre accord, nous faisons mention des droits fondamentaux. Mais à partir de là, à travers différents thèmes et expertises suivis par l'entreprise sur ces différents thèmes, nous avons pu trouver des opportunités dans des pays où le déploiement ou la déclinaison de ces thèmes n'avaient pas été faits d'une façon homogène.

C'est normal, car les groupes multinationaux opèrent sur un grand nombre de pays partout dans le monde. Nous ne sommes plus dans une logique franco-française ou européenne, mais dans une logique mondiale. Ce n'est pas qu'une question de différence ou de diversité en matière de législation, cela va bien au-delà : ce sont des différences en matière de culture syndicale, de culture dans la pratique du dialogue social : comment il s'exerce et il se joue dans chacun des pays. L'accord-cadre international permet de prendre conscience (nous sommes dans le terme d'*awareness* de nos amis britanniques) de ces éléments-là. Ce n'est pas de l'Europe ni de la France que nous allons comprendre comment ce dialogue s'exerce. L'accord-cadre international est une véritable opportunité. Chez nous par exemple, en matière de protection sociale, il nous a ouvert les yeux sur un certain nombre de pays dans lesquels des instruments classiques comme la couverture maladie, l'assurance vie ou l'assurance décès ne s'appliquaient pas. Cela nous a permis d'élargir l'application de ces outils dans ces pays. Évidemment, la cartographie permet aussi aux partenaires sociaux de regarder ce que font les autres. Le niveau de préparation des représentants des salariés n'est pas homogène non plus. Cela nous a permis de le rendre plus homogène pour pouvoir avancer davantage. Ce sont deux axes clairs d'application pratique de l'accord.



**Jean-Christophe SCIBERRAS**

Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Groupe, DRH France, Solvay,  
Animateur du groupe de travail de l'ANDRH sur les relations sociales à l'international

Le choix du dialogue social est un choix qui s'effectue chez Solvay à tous les niveaux : le niveau mondial, le niveau européen, le niveau pays et le niveau site. Le niveau du dialogue social mondial correspond à un niveau de management de l'entreprise. Pourquoi est-ce que nous ne décidons pas en tant que direction générale de manière unilatérale ? Parce qu'en règle générale, lorsque nous décidons avec les autres, par accord collectif, nous sommes meilleurs. Un accord nous apporte des choses que nous n'avions pas forcément vues lors de l'élaboration de ce que nous faisons. Si nous faisons des accords de ce type, c'est parce que nous en avons besoin et parce que c'est utile à l'entreprise. Nous attendons de nos interlocuteurs qu'ils nous challengent. Ils évitent à une entreprise (surtout les très grandes) de tourner sur elle-même et de ne pas voir un certain nombre de choses sur le terrain. Le rôle un peu intrusif d'une organisation syndicale externe est justement de rentrer chez nous pour nous dire : « *voilà ce que vous faites de bien, et voilà ce que vous pourriez mieux faire* ». C'est ce qui nous permet de nous améliorer et de nous remettre en question. Nous avons par exemple eu l'occasion de débattre de la part de la sous-traitance sur site : quelle est la frontière, quelles sont les limites ? Des interrogations peuvent se poser en termes de ratio ou en termes de métier. Je prends cet exemple car je pense qu'il est relativement partagé par plusieurs entreprises. Cela nous a amenés à nous poser un certain nombre de questions sur la limite en matière de sous-traitance sur site et sur les activités conservées chez nous.

Deuxièmement, il y a une exigence particulière, du point de vue du *challenging* sur la qualité du dialogue social au sens de la qualité de l'implication des salariés dans nos processus de décision au niveau local. Nous sommes gré à nos co-contractants mondiaux de porter l'exigence de nous rappeler sans cesse que ce que nous faisons ne peut pas se faire sans les gens avec lesquels nous travaillons. Nous pourrions être amenés, dans un certain nombre de situations, à ne pas y prêter suffisamment garde.

Le deuxième axe sur lequel je voudrais insister a été discuté tout à l'heure lors de la première table ronde : il y a dans ces accords mondiaux des mécanismes de résolution des conflits. Nous savons que des choses peuvent être bloquées, et bloquées durablement, certes pour les salariés, mais aussi pour le business. Il faut trouver des voies de déblocage. Les schémas évoqués pour escalader les situations bloquées sont des dispositifs qui nous intéressent. Nous en sommes à notre cinquième accord, si bien que nous avons déjà un certain nombre de cas qui nous ont été remontés par IndustriALL. Nous avons eu des situations délicates aux États-Unis, en Corée, en Brésil et ces dispositifs nous ont permis de débloquer des situations. Cela nous a aussi permis d'apprendre à mieux travailler. Au fond, la question est cruciale pour nos organisations : comment bâtir des relations de confiance avec nos interlocuteurs syndicaux, mais également avec nos managers dans tous les pays ? La confiance est centrale. Aujourd'hui, nous avons une idée assez claire sur ce qui fait que nous pouvons avoir confiance : nous avons bâti trois piliers derrière ce mot : la transparence, l'anticipation des décisions,



---

le respect des engagements pris. Ce sont les trois piliers qui nous permettent de bâtir des relations les plus confiantes possible. C'est grâce à la confiance que nous pouvons non seulement progresser, mais aussi affronter des challenges majeurs pour un groupe comme le nôtre, dont les positions et la pérennité ne sont jamais acquises.

**Jean-Luc DELENNE**

Directeur des relations sociales de Carrefour

Bonjour à tous. Merci de me donner la parole sur ce sujet ô combien intéressant. Avant de donner quelques exemples, je voudrais vous faire part de nos convictions sur ces accords-cadres internationaux. Les sujets qui peuvent être évoqués aujourd'hui sont illimités et par conséquent évolutifs. Dans notre accord-cadre international, nous avons souhaité créer un état d'esprit avec des ouvertures sur le dialogue social, sur le respect des droits fondamentaux, sur nos relations avec nos fournisseurs et nos franchisés, des ouvertures avec nos salariés sur des aspects liés à la diversité, de façon à ne pas limiter dans ses dispositions les champs d'études et de dialogue avec les partenaires sociaux. L'avantage d'un accord-cadre international pour une entreprise qui y souscrit, c'est d'avoir une autre type de relations avec les fédérations syndicales internationales, mais aussi avec leurs affiliés présents dans l'entreprise. Créer ce climat de confiance, de transparence et d'anticipation qui vient d'être évoqué est nécessaire. Lorsque l'on se connaît mieux, on se comprend mieux. Entamer des phases de dialogue social intense avec toutes ces organisations est quelque chose qui est extrêmement utile à l'entreprise et aux partenaires sociaux. Cela a une vocation constructive. C'est donc aussi utile aux collaborateurs et aux salariés. Pour terminer cette brève introduction, je séparerai le dialogue social en deux parties :

La partie contrainte, qui porte essentiellement sur la négociation collective et sur les sujets obligatoires de la négociation collective. La négociation collective est une forme de dialogue social, mais ce n'est pas sa seule forme. D'ailleurs, parfois, la négociation collective peut être une sorte de rapport de force entre les partenaires sociaux. Il y a aussi la démarche de dialogue social volontariste, ce sont celles qui consistent à aller au-delà des simples obligations (suivant les cultures des différents pays) pour créer des lieux et des espaces de discussion entre partenaires sociaux et ainsi, constructivement, pouvoir faire évoluer certains sujets d'actualité dans l'entreprise transnationale, en matière de santé, de sécurité, de diversité, de respect des droits fondamentaux, ... dans tous les pays

Ce dialogue nous a appris à emprunter des voies innovantes, initiatrices, sur des sujets auxquels nous n'avions pas forcément pensé ou réfléchi et pour lesquels les partenaires sociaux ont relevé des thèmes de travail. Ce sont, par exemple, ceux liés à la franchise. Nous parlons beaucoup des salariés d'entreprises, des fournisseurs, mais dans notre activité de commerce, nous avons également des franchisés qui portent notre enseigne. Comment ces droits fondamentaux sont-ils respectés ? Comment les sujets liés à la diversité évoluent-ils chez les franchisés ? Nous avons abouti à une charte. Les franchisés sont des indépendants. Nous ne pouvons pas forcément les contraindre sur les sujets sociaux. Aujourd'hui, il est proposé à nos franchisés à l'étranger de signer une charte basée sur

---

les engagements de notre accord-cadre international et sur le respect de ses engagements, notamment en matière de droits de l'homme et de diversité. C'est aussi la participation active des partenaires sociaux dans tous les lieux de dialogue social sur les sujets de respect des droits fondamentaux et sur les sujets de diversité. Avec nos partenaires sociaux, nous avons aujourd'hui des lieux de discussion sur tous ces sujets. Ainsi, chaque réunion de notre comité européen comporte une partie spécifique au respect de la diversité des droits fondamentaux. Aujourd'hui, les partenaires sociaux viennent témoigner avec leurs directeurs des ressources humaines sur ce qui est fait en commun dans chacun de ces piliers. C'est aussi la constitution d'une file santé – sécurité internationale dans laquelle nous faisons intervenir l'OIT. Nous avons ainsi beaucoup d'exemples. L'accord-cadre international a fait évoluer de nombreux sujets dans un sens ou dans un autre, qui méritent d'être discutés avec les partenaires sociaux. À date, cet accord nous a apporté une richesse de dialogue, une confiance mutuelle et une évolution de nos projets, allant même jusqu'à faciliter la mise en place dans certaines de nos entités ou nos pays, d'une présence syndicale, et ceci grâce à un travail commun avec UNI Global Union

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci à tous. Je vais maintenant me tourner vers les représentants des travailleurs. Je commencerai par Éric VIDAL. Vous avez noté que ces accords avaient contribué à structurer des instances représentatives transnationales des travailleurs. Je souhaiterais que vous apportiez votre témoignage et votre expérience en tant que secrétaire du comité, sur la façon dont ce comité est impliqué dans la négociation et dans la mise en œuvre de l'accord Renault et comment le dialogue se structure entre les représentants des travailleurs des différents pays où le groupe opère.

**Éric VIDAL**

*CFE-CGC, Secrétaire du Comité de groupe Renault*

Merci pour votre invitation. Je vais présenter le comité de groupe en quelques mots. C'est l'unique instance de représentation du personnel au niveau monde. Dès lors qu'une filiale est détenue à plus de 50 % par Renault, le comité de groupe a quelque chose à voir. Cela fait que le comité de groupe joue un rôle central sur tout ce qui relève de l'accord-cadre mondial.

À présent, je vais essayer de structurer mon intervention en trois temps :

Les modalités de l'accord-cadre mondial. Comment fonctionne le suivi de l'accord-cadre mondial ? Nous faisons deux réunions de suivi par an. La première se fait avec les 11 membres du comité restreint pour préparer la grande réunion de suivi qui a lieu chaque année et regroupe les 40 membres du comité mondial. Cette réunion de suivi dure à peu près deux jours et balaye tous les sujets présents dans les chapitres de l'accord-cadre mondial. Au-delà des réunions de suivi, nous avons créé des groupes, des ateliers de travail en sous-groupes, pour aller un peu plus loin sur telle



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

ou telle thématique de l'accord-cadre mondial. Cela se fait avec l'ensemble des membres du comité de groupe et avec les représentants de Global Union. Enfin, comme le soulignait Madame MOREAU, il est nécessaire de connaître finement le terrain. Nous essayons d'avoir des réunions locales avec les membres des comités de groupes locaux par rapport aux questions locales dans chacun des sites. Évidemment, certaines questions n'ont pas lieu d'être dans certains sites tandis que d'autres sont particulièrement importantes.

S'agissant des relations avec les autres organisations syndicales internationales, Renault exerce plusieurs métiers. Nous avons une grande organisation syndicale internationale, à travers IndustriALL Global Union, mais il y a également des gens qui travaillent dans le commerce et dans la banque, qui ne relèvent pas de la même organisation. Le comité de groupe est forcément à la croisée de toutes les organisations. Comment discutons-nous entre les organisations syndicales internationales et le comité de groupe au sein de l'accord-cadre mondial ? C'est écrit dans les modalités, même si nous n'avons pas précisément défini « qui doit parler avec qui et comment ». Dans les membres du comité de groupe, les gens sont en règle générale aguerris aux relations sociales dans leur propre pays. Ce ne sont pas des gens qui découvrent les relations sociales. Nous fonctionnons tout de même beaucoup sur la base du bon sens.

J'entendais la théorie du gant. Une chose qui peut être un peu difficile pour IndustriALL Global Union, c'est de s'adapter à chacune des entreprises.

Comment se passent les relations avec les représentants du personnel sur le terrain ? Le comité de groupe intègre des membres représentant dans les sites. Pour le secrétaire du comité de groupe que je suis, ces représentants sont les interlocuteurs privilégiés pour porter l'accord-cadre mondial. Pour cela, nous les aidons. Je les tiens régulièrement informés de tout ce qui se passe. Nous créons des outils. Nous avons créé il y a peu de temps une bande dessinée, qui a été traduite dans toutes les langues, afin que tous les salariés de Renault dans le monde sachent que l'accord-cadre existe et qu'ils peuvent en bénéficier. Cela dit, je vous laisserai mesurer la gageure, avec près de 130 000 personnes dans plus de 115 pays. L'accord-cadre mondial nous permet d'améliorer le dialogue social. J'ai quelques exemples. Je prendrai celui de l'Argentine : les gens de l'Argentine ont eu devant eux un accord de compétitivité. Ils ont discuté avec leurs collègues espagnols, qui connaissent bien le sujet. Ces discussions, dans une langue commune malgré les milliers de kilomètres séparant les interlocuteurs, ont permis de déboucher en Argentine sur un accord de compétitivité.

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Serge LEGAGNOA, comment voyez-vous l'impact du développement de cette négociation transnationale d'accords-cadres mondiaux sur la construction d'un agenda syndical revendicatif international ? Quelles sont les limites à ce développement ?

---

**Serge LEGAGNOA**

Secrétaire général FEC FO, membre du Comité Exécutif d'UNI Monde et d'UNI Europa

Bonjour à tous. Je m'exprimerai ici en tant que membre d'UNI. Je vais peut-être répéter des choses qui ont déjà été dites par les intervenants précédents, notamment vis-à-vis des études menées sur ces accords mondiaux. Au niveau d'UNI, les accords mondiaux sont au nombre de 50 et couvrent 5 millions de salariés dans environ 150 pays. C'est à la fois beaucoup, mais cela représente peu, à l'échelle mondiale. Contrairement à ce que j'ai pu entendre, ce n'est pas une vitrine. Pour UNI, le développement des accords mondiaux est une priorité. UNI va tenir en juin son congrès. C'est un point clé des débats sur la nécessité de développer les accords mondiaux pour les raisons qui ont été évoquées par les différents intervenants. De notre point de vue, les constructions d'entreprise à l'échelle de la planète permettent de mobiliser l'ensemble des acteurs d'une même entreprise sur un projet et permettent aux entreprises de se structurer, en termes de management. En tant qu'interlocuteurs syndicaux, nous sommes présents pour appuyer ce nécessaire développement du management dans le cadre du dialogue social sur le plan international.

Nous sommes en France et en Europe. Nous bénéficions d'un dialogue social riche. Souvent, l'accord touche des pays qui sont en plein développement et pour lesquels tout est à construire. À travers ces accords mondiaux, le fait de mettre en œuvre la convention 87 de l'OIT, par exemple sur la liberté syndicale, le fait de permettre la construction et la conclusion de la négociation collective au travers de ces accords mondiaux au plan local, là où sont présentes les filiales des grands groupes dans les pays où cela n'est pas forcément l'usage, est une nécessité partagée. Cela fait partie de nos priorités.

Viennent les questions de sécurité, de santé et de conditions de travail. À cet égard, il y a un avant et un après Rana Plaza. Cela a été évoqué par différents interlocuteurs, notamment Marie-Ange MOREAU, ici présente. Je crois que ce sujet, dramatique, a nécessité de responsabiliser les entreprises. Au travers des accords mondiaux, cette responsabilisation représente un vecteur et un outil très concret et indispensable. Cela a un impact positif au niveau de l'entreprise, mais comme le démontrent les démarches qui ont été rappelées à l'occasion de ce qui s'est produit à Rana Plaza, cela couvre et peut couvrir un secteur professionnel. Cela a été également évoqué par différents interlocuteurs : cela a obligé, sur le plan local d'un pays particulier à mobiliser l'ensemble des acteurs pour accompagner et construire une démarche positive en matière de dialogue, dans un premier temps, et de construction très concrète en matière de santé et de sécurité au travail. Il me semble que nous sommes en train d'évoluer. La notion de secteur professionnel a été évoquée. Je crois que nous avons tous un rôle à jouer dans ce cadre, en développant le dialogue social, certes au niveau des accords mondiaux d'entreprise, mais il est aussi nécessaire de mobiliser les acteurs sur un secteur professionnel lorsque cela touche à des modalités pratiques comme la santé et la sécurité au travail. Le secteur du textile en est un bon exemple.

---

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci. Je me tourne vers Kemal. Est-ce que vous reprenez à votre compte cette idée que finalement, les accords-cadres mondiaux, même s'ils correspondent à une pratique minoritaire au niveau mondial, préfigurent des relations professionnelles et des relations sociales mondialisées ? Si c'est le cas, quelles sont les grandes caractéristiques que vous donnez à ce système de relations professionnelles mondialisées ? Est-ce que nous sommes face à un jeu de rôle, un jeu d'acteur différent de celui que nous avons l'habitude de connaître au niveau national ?

**Kemal ÖZKAN**

*Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union*

C'est une bonne question. Quel est l'avantage d'avoir un dialogue social au niveau mondial ? Si nous faisons quelque chose, cela doit pouvoir servir aux intérêts de tout le monde. Pour cette raison, nous avons besoin d'argumenter le travail que nous menons. Je reviens d'Afrique du Sud où se déroulait un grand événement dans le secteur minier : le « Mining Indaba », qui réunit tous les acteurs du secteur (le gouvernement, les sociétés, les syndicats, les différentes parties prenantes). Le secteur minier est un secteur mondialement difficile et conflictuel. Les gens ont décidé de le réformer afin qu'il puisse servir à tous. Toutes les parties prenantes étaient d'accord sur la nécessité d'un dialogue entre elles. Puisque nous parlons d'un secteur mondial, nous avons besoin d'installer des standards et des normes internationales. Pour le moment, nous avons une réalité : la mondialisation, les aspects politiques, les changements en matière politique, des changements en matière de commerce, des changements en matière de production. Socialement, l'inégalité augmente chaque jour. Lorsque je participe à une conférence avec les acteurs de ce secteur, l'inégalité et le premier problème qui doit être discuté. En tant que syndicat, nous voulons un monde plus équilibré. Pour cette raison, nous avons besoin d'intervenir pour changer les choses afin que les inégalités n'augmentent pas davantage. Pour cette raison, le système de relations sociales au niveau mondial est un instrument important. Nous voulons créer un système qui puisse représenter la voix des travailleurs vis-à-vis des gouvernements et vis-à-vis des employeurs.

De l'autre côté, pour les sociétés, que signifie la signature d'un accord ? Jean-Christophe l'a dit : pour les challenger. Il n'y a pas de souci, Jean-Christophe. C'est notre raison d'être. De toute façon, pour une société, négocier avec des employés organisés dans le cadre d'une relation institutionnelle constitue un avantage. Les pratiques de la RSE constituent aujourd'hui une conception importante partout dans le monde. Ces pratiques ne peuvent être crédibles que si elles sont menées avec les parties prenantes. En ce qui concerne les employés parties prenantes, ils sont très importants pour une société multinationale. Nous offrons ce type de dialogue au niveau mondial pour compléter la photographie générale. C'est la raison pour laquelle c'est une situation de type gagnant – gagnant pour tout le monde. Nous devons clarifier ce point : ce n'est pas une chose offerte juste par

---

l'employeur au travailleur. Nous voulons créer un environnement où tout le monde gagne en même temps.

C'est pour cela que les accords mondiaux permettent d'engager et de promouvoir un dialogue social au niveau mondial avec les entreprises sur des questions directement liées à la mondialisation. J'ai déjà parlé de la transformation et de l'évolution des accords mondiaux. Cela ne concerne pas uniquement les droits fondamentaux, cela concerne également la protection sociale, les changements climatiques, les chambres d'approvisionnement. Les thèmes s'élargissent. Nous avons par exemple parlé du secteur maritime. Il y a une évolution du niveau d'entreprise au niveau sectoriel. Aujourd'hui, nous sommes dans un processus de couverture plus global. Le secteur maritime en est un exemple, le Bangladesh en est un autre. Nous avons lancé une initiative appelée *Act* avec les grandes marques pour renforcer la négociation collective dans les différents pays sur l'égalité de salaire.

Concernant les acteurs, nous recevons nos mandats de nos affiliés. Les syndicats sont responsables de la négociation, les représentants du personnel sont responsables du suivi des accords négociés par les syndicats. Nous partageons ces rôles dans le système. Nous avons parlé de réseau, nous avons parlé de différents comités de suivi. Les accords mondiaux et le dialogue social deviennent une base importante pour les relations sociales au niveau mondial pour compléter les standards dans le contexte de l'OIT.

### **Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup Kemal. Nous ouvrons un nouveau cycle de questions autour du rôle de l'OIT. Comment voyez-vous à l'avenir les interactions possibles entre une organisation comme l'OIT et les acteurs engagés dans la mise en œuvre de ces accords mondiaux ? Sur la base de votre expérience, comment avez-vous utilisé jusqu'ici les ressources de l'OIT, y compris et peut-être en premier lieu les normes internationales, qui servent de balises à ces accords et à leur suivi ? Au-delà des normes, comment voyez-vous l'opportunité d'une interaction peut-être un petit peu plus dynamique que ce qui s'est produit jusqu'à présent ? Kostas a rappelé l'enjeu depuis 2016, puisque nous avons pour la première fois un mandat pour être un peu plus actifs vis-à-vis des acteurs de ces accords.

### **Miguel VALCARCEL**

Directeur des ressources humaines Europe, Renault

Effectivement, l'OIT a constitué la base, un pilier des accords-cadres tels qu'ils existent aujourd'hui. Dans la description qui a été faite des différentes typologies lors de la première présentation, nous voyons surtout les deux premières catégories : nous allons retrouver des chapitres relatifs aux droits



## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

sociaux fondamentaux. Pour les construire, les décrire et les négocier, il faut faire appel aux conventions de l'OIT. En aucun cas il ne faut opposer la troisième catégorie, la catégorie instrumentale aux deux premières catégories. Cette troisième catégorie sert à aller vers des matières plus précises et plus détaillées, plus concrètes, sans pour autant abandonner le rôle que les accords-cadres internationaux peuvent jouer comme socle fondateur du dialogue social dans l'entreprise. Ce rôle de l'OIT, nous le reconnaissons, nous l'apprécions et nous allons le conserver. Un autre phénomène intéressant à relever : nous avons d'un côté une société mondialisée dans laquelle les phénomènes d'inégalité s'accroissent, ou plutôt semblent s'accroître – je pense que des crises terribles nous frappent et nous le percevons comme quelque chose de gigantesque par la force médiatique qui les véhicule. Néanmoins, lorsque nous regardons les faits d'un point de vue statistique et sociologique, il est incontestable que des progrès sont enregistrés en matière sociale de par le monde. Effectivement, nous avons l'inégalité qui augmente, et dans le même temps, nous avons la globalisation, le monde digital, l'agilité, notre façon de communiquer. Ce sont des phénomènes que nous ne pouvons pas ignorer et qui concernent tous les individus. Cela va avoir un impact sur notre façon de matérialiser le dialogue social. Il est nécessaire de trouver un équilibre, car nous devons rester sur le terrain du dialogue social mondial, par nature collectif. Vous voyez bien que nous sortons d'une logique nationale pour nous élever vers une logique globale. Mais dans le même temps, il est nécessaire que l'application de nos accords redescende très vite vers les pays et vers les individus. Nous avons à plusieurs reprises parlé des managers. Dans nos entreprises, il est extrêmement important que nos managers connaissent, adhèrent et partagent nos engagements. Mais *in fine*, ce qui est le plus important, c'est que les salariés soient tous touchés par les accords que nous sommes capables de signer avec nos partenaires sociaux.

L'une des forces de ces accords repose sur la capacité des représentants des salariés à apprendre entre eux et à partager les bonnes pratiques. Les accords collectifs, signés ici ou là, peuvent irriguer et donner des idées aux autres pays. De la même manière, pour nous, entreprise, il est très important d'avoir les meilleures pratiques. Sur ce point, nous n'avons pas nécessairement de visibilité. Je pense qu'à ce niveau, l'OIT peut jouer un rôle très intéressant. Vous voyez ce qui se passe dans les pays, dans les États. Vous pouvez également voir ce qui se passe dans les grandes sociétés internationales et nous aider à nous approprier ces bonnes pratiques.

Pour conclure, les difficultés sont nombreuses. Nous sommes dans le cadre d'application d'accords pour lesquels il y a parfois plusieurs signataires : les fédérations syndicales internationales, les comités de groupe... si nous pouvons résoudre ces difficultés en interne, c'est très bien. À ce titre, nous avons travaillé avec notre comité de groupe et avec IndustriALL Global Union pour essayer de décrire de façon plus détaillée les modalités d'intervention en cas de difficultés. Mais si jamais après tous les efforts mis en œuvre à travers ce système d'escalade décrit précédemment, nous n'arrivons pas à trouver des accords, je pense que l'OIT pourrait être un support et un soutien pour que nous puissions parvenir à résoudre nos difficultés.



---

**Jean-Christophe SCIBERRAS**

Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Groupe, DRH France, Solvay,  
Animateur du groupe de travail de l'ANDRH sur les relations sociales à l'international

La question du rôle de l'OIT par rapport aux grands groupes est pertinente. Nos accords véhiculent les conventions internationales là où ces conventions ne sont pas reconnues : les accords mondiaux sont des vecteurs pour pénétrer les États qui n'ont pas ratifié les conventions de l'OIT. De ce point de vue, il y a une sorte de complémentarité ou de bras armé. Des obstacles ont été posés par certains pays sur des ratifications de conventions. Évidemment, nos accords s'appliquent dans l'ensemble des pays où nous sommes installés, qu'ils aient ratifié ou non les conventions de l'OIT. De ce point de vue, il y a un rôle de l'OIT en matière de complémentarité entre les accords internationaux et les conventions internationales. C'est un nouveau moyen de propagation et de diffusion des droits fondamentaux. Je pense qu'il faut le saluer et le reconnaître à un moment où il y a assez peu de nouvelles conventions de l'OIT. On peut se demander à un moment donné si l'émergence de ces accords mondiaux ne correspondait pas à une phase de ralentissement de l'adoption de nouvelles conventions internationales de l'OIT. Je peux vous dire que dans les groupes multinationaux, un débat existe. Dans tous nos groupes, nos comités de direction, nos comités exécutifs, nos discussions avec le management sont traversés par ce débat : faut-il ou non étendre des droits partout ou faut-il respecter les cultures et les marchés du travail locaux ? C'est en tout cas pour nous l'occasion d'avoir un débat interne sur le sujet.

La deuxième chose que nous pouvons attendre de l'OIT réside dans le fait que les entreprises sont à la recherche de nouveaux marchés et de nouveaux pays. Avant d'y mettre les pieds, nous sommes parfois embarrassés, car nous ne savons pas très bien ce qu'il s'y passe. Il se trouve que j'anime un groupe dans le cadre de l'ANDRH avec un certain nombre de grands groupes ici présents. Cela fait deux ans que nous travaillons et nous échangeons sur les modalités d'investissement d'un pays ou d'un autre. Si nous y allons seuls, nous perdons beaucoup de temps, nous faisons beaucoup d'erreurs. Il se trouve que Cyril COSME a accepté d'être un membre éminent de ce groupe, si bien que des liaisons sont actuellement créées avec l'OIT. Je pense que l'initiative *Global Deal*, sur laquelle la ministre reviendra dans un instant, est aussi l'occasion de renforcer ce partenariat. Nous avons besoin d'avoir des accès faciles à des lieux de connaissances sur les pratiques des pays, leurs systèmes culturels, leur système juridique, leurs systèmes syndicaux. Nous savons tous que cela prend beaucoup de temps à appréhender.

Le deuxième axe de l'OIT porte donc sur le développement de cet accès à la connaissance des pays et sur l'échange des bonnes pratiques. J'ai vu que l'OIT avait constitué un groupe d'entreprises ayant commencé à travailler sur les droits fondamentaux en matière de protection sociale (nous avons signé un accord avec notre comité mondial l'année dernière sur ce point). Finalement, l'OIT a créé un petit groupe avec les cinq ou six grandes entreprises qui ont commencé à travailler sur ce sujet et a invité de nombreuses autres entreprises. C'est une très bonne initiative.



---

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Nous avons développé ce groupe avec le relais en France de l'EN3S, sur ce sujet des socles de protection sociale.

**Jean-Christophe SCIBERRAS**

Directeur des relations sociales et de l'innovation sociale Groupe, DRH France, Solvay,  
Animateur du groupe de travail de l'ANDRH sur les relations sociales à l'international

L'accès à la connaissance et l'accès au savoir permettent la mutualisation. Troisième chose : Pourquoi pourrions-nous avoir besoin de l'OIT ? Je m'aperçois que nos entreprises se trouvent dans des mondes de plus en plus complexes et nos débats avec nos représentants sont traversés de questions extrêmement complexes. Nous avons donc besoin de développer non seulement leur rôle, mais aussi leur accès à la connaissance et au savoir. Je sais que l'OIT dispose de structures permettant la formation des représentants du personnel. Nous y consacrons-nous même un peu de moyens. Mais je pense que l'OIT a des outils de formation sur lesquels nous devrions pouvoir nous appuyer, en créant par exemple des formations interentreprises avec des représentants du personnel et des managers. Merci à l'OIT pour ces conventions qui nous permettent d'avoir de bons débats au niveau du management dans les entreprises, car les questions ne sont pas simples et ne font pas l'unanimité. Merci à l'OIT de donner de l'accès à la connaissance dans les pays où nous souhaitons nous implanter, et merci à l'OIT de nous aider à mieux former nos représentants.

**Jean-Luc DELENNE**

Directeur des relations sociales Groupe Carrefour

Dans notre accord-cadre international, nous faisons référence aux conventions de l'OIT. Les intérêts de l'OIT et des entreprises qui rentrent dans la démarche d'un accord-cadre international sont mutuels et réciproques. Effectivement, l'entreprise reprend à son compte les conventions de l'OIT et les étend à ses activités dans des États qui n'ont pas forcément signé ces conventions. Pour l'OIT, c'est une façon de pénétrer dans les pays qui n'ont pas signé lesdites conventions. En dehors de la référence à ces conventions de l'OIT, que nous reprenons à notre compte, que nous diffusons et que nous entendons appliquer dans nos pays, l'utilité de l'OIT repose sur sa notoriété, son histoire, sa légitimité et sa vocation internationale. L'OIT est une institution internationale, une agence de l'ONU. Elle est connue de tous. C'est une organisation qui fonctionne sur une base tripartite : organisation syndicale, employeur et État. Elle est donc à la fois neutre et promeut l'équilibre, mais également impliquée dans le cadre social du travail et dans l'économie mondialisée. La notoriété de l'OIT est quelque chose d'important et elle est utile lorsqu'il est nécessaire de promouvoir les nouvelles

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

dispositions de l'accord-cadre auprès de différentes parties-prenantes (hiérarchie, collaborateurs, partenaires, interlocuteurs, ...). L'OIT et sa notoriété sont également une caution de la démarche. Dire que l'OIT soutient la signature des négociations et la signature d'accords-cadres internationaux, a toujours son effet, qui est utile et qui est quelque part rassurant.

Comment utilisons-nous les moyens de l'OIT ? Nous participons, par exemple, activement au groupe de travail sur les socles de protection sociale. Nous sommes aussi très impliqués dans le réseau mondial de l'OIT « Entreprise et Handicap ». Nous avons participé à la création de ce réseau, animé avec d'autres entreprises. L'OIT est utile aussi dans le cadre de notre dialogue avec nos partenaires sociaux. Nous n'hésitons pas à solliciter les moyens et les experts de l'organisation internationale du travail, que cela soit en France ou à Genève, pour intervenir et apporter leurs connaissances sur les différents sujets en matière sociale auprès de nos partenaires sociaux dans le cadre de nos instances représentatives du personnel, que cela soit le comité européen, les groupes paritaires d'échanges de discussion, ou les réunions d'information et de formation organisées entre les partenaires sociaux du Groupe. L'OIT peut également intervenir auprès d'instances que nous avons créées, par exemple notre File internationale santé – sécurité - QVT au travail.

Nous usons de la notoriété de l'OIT et sur la motivation que ses interventions peuvent susciter. Le témoignage des personnes de l'OIT donne un appui aux démarches de l'entreprise, à la fonction relations sociales, à la fonction ressources humaines, pour créer ces accords, les structurer, les faire vivre. Par ailleurs, l'OIT, peut faciliter les relations avec la fédération internationale signataire de l'accord. Finalement, nous avons un partenariat tripartite et « bienveillant » sur le fonctionnement des accords : l'employeur, l'organisation syndicale internationale et ses affiliés et l'organisation internationale du travail, très porteuse de ces accords-cadres internationaux. Nous essayons de lui rendre d'ailleurs, en promouvant nous-mêmes, à chaque occasion, l'utilité de ces accords-cadres internationaux. Nous pensons sincèrement que plus nombreuses seront les entreprises qui prendront l'initiative de progresser en matière de respect des droits fondamentaux dans leurs pays d'activité et donc qui auront négocié des accords-cadres internationaux, moins il sera nécessaire au législateur de réguler les normes en matière de respect des salariés, de respect du travail, de respect de la santé et de la sécurité au travail. Finalement, c'est quelque part à nos entreprises de prendre en charge cette responsabilité, c'est un devoir social, moral et un devoir d'image pour nos entreprises.

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci à tous. Je me tourne maintenant vers les représentants syndicaux des travailleurs. Éric VIDAL, de votre point de vue, comment les ressources de l'OIT pourraient être mieux exploitées, mieux utiliser, dans la mise en œuvre de ses accords-cadres ?

---

**Éric VIDAL**

CFE-CGC, Secrétaire du Comité de groupe Renault

Pour commencer, je rejoins ce que dit M. SCIBERRAS : nous avons besoin d'un expert pour connaître les normes globales. La première chose que j'attends de l'OIT, c'est qu'elle soit capable de nous donner la norme mondiale interrogeable sur un sujet donné. Le premier chapitre de notre accord-cadre mondial, c'est la liste des normes de l'OIT. Elles sont indiscutables et elles sont indiscutées. La deuxième chose, c'est que même si nous avons la possibilité de nous déplacer dans tous les pays, nous nous apercevons que d'un point de vue local, chaque dialogue social est différent. Au Portugal par exemple, ce ne sont pas les syndicats qui négocient, c'est le comité d'établissement. Si nous allons dans ce pays en ayant un autre schéma en tête, soit nous nous trompons d'acteurs, soit nous faisons un contresens qui peut être lourd de conséquences. L'autre demande que j'ai par rapport à l'OIT, c'est un éclairage sur la façon dont les choses se passent. Une dernière chose : j'aurais un souhait vis-à-vis de l'OIT, c'est peut-être se pencher sur l'égalité d'accès à la syndicalisation des cols blancs dans le monde.

**Serge LEGAGNOA**

Secrétaire général FEC FO, membre du Comité Exécutif d'UNI Monde et d'UNI Europa

L'OIT fait déjà beaucoup. Nous nous appuyons énormément sur l'OIT et sur ses conventions, son expertise, et les formations que nous pouvons obtenir. Parce que l'OIT est une organisation qui rassemble l'ensemble des acteurs et qui a un poids politique, moral et une crédibilité extrêmement importante, elle peut et doit aller au-delà pour favoriser la multiplication des accords mondiaux sur l'ensemble des entreprises. Ici, nous sommes en France. Il y a donc de nombreux accords mondiaux émanant d'entreprises françaises. Je ne dis pas qu'il n'existe pas d'accords mondiaux émanant de pays étrangers, mais il reste de nombreuses choses à faire. À ce niveau, l'OIT a un rôle important pour permettre le développement de ces accords mondiaux. Par ailleurs, en cas de conflit, l'OIT peut avoir un rôle extrêmement important en matière de médiation. J'évoquais tout à l'heure Rana Plaza, où le rôle de l'OIT a été significatif. Il serait souhaitable que nous ne connaissions plus de telles situations extrêmes. Pour ce faire, le rôle de l'OIT doit être plus structuré et mieux reconnu pour développer ce que nous faisons à travers les grandes entreprises en matière de liberté syndicale, de conditions de travail, etc. l'OIT peut avoir un rôle très dynamique pour favoriser l'émergence d'accords qui concernent des secteurs entiers, comme cela a pu être évoqué pour le transport maritime.

---

**Kemal ÖZKAN**

Secrétaire général adjoint, IndustriALL Global Union

L'existence de l'OIT dans le système des Nations unies doit être renforcée. Par ailleurs, nous ne considérons pas que l'OIT constitue une troisième partie. Nous faisons partie de l'OIT, ne serait-ce qu'en termes d'élaboration des standards. La troisième chose, c'est que l'OIT est une organisation avec un mandat, des capacités et une expertise. C'est une référence, en particulier pour le dialogue social au niveau international. Quatrième chose : nous avons besoin d'une OIT qui couvre les développements actuels avec certains standards. L'année passée, l'OIT a révisé la déclaration tripartite sur les entreprises multinationales, qui constitue une étape importante pour nous, en particulier pour la démarche RSE. Nous espérons qu'avec la conférence internationale, une convention puisse être créée sur les chambres d'approvisionnement. Bien sûr, il y a des points d'insatisfaction, par exemple la situation sur le droit de grève, avec de nombreuses détériorations dans certains pays. Nous pourrions dire la même chose du travail précaire, qui se développe partout dans le monde. Nous avons besoin d'inputs de l'OIT sur ces aspects. Les participants ont déjà souligné le rôle de l'OIT en tant que facilitateur du dialogue social. Concernant le système de résolution des conflits, dans quelques accords, nous avons déjà mentionné l'OIT, spécifiquement en tant que référence de résolution des problèmes. C'est une organisation dont nous avons besoin. Nous avons besoin d'un fonctionnement plus efficace, avec une meilleure capacité à résoudre les problèmes actuels du marché du travail.

**Cyril COSME**

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup. Nous voyons que la palette d'intervention est assez large, depuis le registre normatif, qui conserve toute sa pertinence, jusqu'au registre de la médiation et de la facilitation du dialogue, en passant par l'expertise et la formation. Merci en tout cas à tous les panélistes. À présent, Madame la Ministre, nous sommes très sensibles à votre participation. Merci d'avoir bien voulu conclure cette demi-journée.

---

## CONCLUSION

Muriel PENICAUD

Ministre du Travail

Tout d'abord, je voudrais adresser un grand merci à l'OIT pour cette initiative. Je voudrais remercier aussi les chercheurs : Marie-Ange MOREAU, Rémi BOURGUIGNON et Arnaud MIAS. C'est la première fois que nous avons quelque chose d'aussi fouillé sur ce sujet. Nous avons des listes d'accords, des grandes lignes... il est important d'avoir un travail précis et documenté, qui permette d'éclairer sur l'effectivité des accords mondiaux, sur la motivation des acteurs et sur la logique particulière des différentes formes de la négociation transnationale, qui par définition, ne dispose pas d'un cadre de référence précis.

Je pense que c'est très utile pour l'OIT, mais c'est très utile pour l'ensemble des parties prenantes de l'OIT : pour les employeurs, pour les organisations syndicales, pour les États, afin que nous ayons une convergence de vue et que nous puissions progressivement développer ces accords mondiaux. Pour moi, la question des accords-cadres internationaux est extrêmement importante. C'est la raison pour laquelle je souhaitais venir conclure ces travaux. Cette question participe de deux choses : d'une part, elle participe à l'évolution de la réflexion sur l'entreprise, sur l'entreprise de demain et sur la façon dont une entreprise est responsable, socialement ou d'un point de vue environnemental. Il y a de plus en plus d'attentes, dans de nombreux pays sur ces sujets. C'est vrai en Europe, mais c'est également vrai dans beaucoup de parties du monde. D'autre part, je pense que de nouvelles questions sont portées par les nouvelles formes de la mondialisation et par les évolutions technologiques. Ces questions complexes sont au cœur des accords-cadres internationaux. Je pense notamment au sujet de la chaîne de valeur, qui est un sujet compliqué. Le fournisseur de rang 1 est une chose, le fournisseur de rang 2 ou de rang 3 en est une autre. Je ne dis pas que cela n'est pas possible, je dis que c'est complexe. Pour avoir signé des accords internationaux dans certains secteurs, je peux vous confirmer que c'est complexe. Mais cela n'exonère personne. Ces accords posent la question suivante : « *en quoi les entreprises internationales font partie des éléments de la régulation internationale ?* » Quand je parle d'entreprise, je parle des entreprises dans leurs composantes négociées avec les partenaires sociaux. Je crois qu'aujourd'hui, c'est quelque chose de nécessaire et d'attendu. Le socle doit être traité par des obligations internationales. Mais cela relève également d'une logique d'acteurs : les acteurs prennent chacun collectivement une part de la responsabilité de la régulation sociale mondiale, qui est absolument nécessaire.

Je crois qu'aujourd'hui, le rejet de la mondialisation par une grande partie des opinions publiques, y compris dans les pays qui sont plus bénéficiaires de la mondialisation qu'ils ne la subissent, est dû au sentiment d'absence ou de forte insuffisance en matière de régulation sociale. Je pourrais dire la même chose sur le plan environnemental. Je trouve intéressant que le colloque ait lieu à Paris. Merci à l'OIT de l'avoir organisé ici. Pourquoi ? Parce que la France fait partie des pays qui ont été plutôt pionniers en la matière. Je ne résisterai pas, en tant qu'ancienne DRH de Danone, au fait de rappeler

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*

---

que le premier accord a été signé par Danone en 1988, sur l'exercice du droit syndical et sur l'organisation du dialogue social mondial.

En 2017, nous dénombrons 300 accords-cadres, dont 160 mondiaux. Sur ces 160 accords-cadres mondiaux, il y a 40 Français. Cela montre que cette dynamique est comprise par un grand nombre d'entreprises françaises. C'est un vecteur. Je sais que l'OIT sait aussi nous utiliser dans le dialogue social pour cela, et nous en sommes ravis.

Je pense que cette négociation d'accords-cadres mondiaux permet et appelle de nombreuses innovations. J'ai évoqué les chaînes de valeur, qui forment un sujet très différent d'un métier à l'autre. Je pense à un autre accord-cadre mené lorsque je travaillais chez Danone : nous avons fait la première protection sociale mondiale, pour tous les pays, y compris émergents. Ce sont des choses que nous pouvons tester dans les accords-cadres mondiaux. Elles peuvent ensuite générer des réflexions, y compris sur le plan normatif. Ce sont des pistes intéressantes. Dans les études, nous voyons des choses assez innovantes. Les thèmes portés par ces accords-cadres mondiaux sont également intéressants, en complément de la législation nationale, qui est parfois lente à évoluer et très lente à converger sur un plan international. Ils permettent d'être en poste avancé sur ces sujets.

Comme vous le savez, depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, la loi française crée l'obligation pour les entreprises d'au moins 5000 salariés en France ou 10 000 salariés dans le monde, d'avoir un plan de vigilance sur les chaînes de valeur. Cela n'est pas l'unique levier d'amélioration des conditions de travail dans le monde, mais je pense que cela contribue à la démarche. Comme le président de la République a rappelé lui-même à Davos le 24 janvier dernier, il faut aller vers la généralisation des systèmes de responsabilité sociale et environnementale. Les accords mondiaux sont clairement une des pièces importantes de cet édifice.

Évidemment, cela suppose de croire profondément au dialogue social comme outil de régulation. C'est là-dessus que nous pouvons avoir une démarche offensive collectivement. C'est tout le sens de notre adhésion au *Global Deal* en novembre dernier. Le *Global Deal*, pour ceux qui ne connaissent pas, est une initiative du Premier ministre suédois, ancien syndicaliste, ce qui est assez rare pour un Premier ministre. Cette initiative implique au départ les employeurs et les organisations syndicales suédois. Elle a été proposée à l'échelle internationale et vise à développer les accords mondiaux, les démarches volontaires des États, des employeurs et des organisations syndicales sur le sujet de la régulation sociale de la mondialisation. Aujourd'hui, 18 pays sont signataires. La France a adhéré en novembre dernier par la voix du président de la République. La confédération européenne des syndicats a également adhéré. Je crois que nous avons démarré une bonne dynamique en France puisque le 21 décembre dernier, j'ai réuni les dirigeants de 14 entreprises françaises. Ce club a vocation à grandir – c'est un appel à toutes les entreprises présentes ici. Quatre organisations syndicales sur cinq Françaises étaient présentes et ont montré leur volonté d'entrer dans cette démarche pour que nous ayons un espace de discussion. Il s'agit là du club français du *Global Deal*. L'objectif est d'avoir des échanges sur les différentes modalités du dialogue social international, notamment les accords mondiaux. Les travaux de recherche vont tout à fait contribuer à animer cette réflexion. Je remercie Jean-Christophe SCIBERRAS, qui a accepté d'être l'animateur de cet échange de bonnes pratiques, avec l'appui du ministère du Travail. Nous allons mettre en place une

## *Entreprises mondiales et dialogue social transnational : Quels enjeux pour les accords-cadres internationaux*



Organisation  
internationale  
du Travail

---

plate-forme sur laquelle nous pourrions partager les accords et avoir des échanges dessus. Je crois que la saine émulation est une manière de faire accélérer ce mouvement.

Vous l'avez compris, avec le soutien des organisations syndicales et des entreprises mondiales, le ministère du Travail et moi-même en particulier, avons à cœur de diffuser cette conviction que le dialogue social est un outil d'émulation et un outil de mondialisation. Il est important que cela dépasse les frontières de l'Europe, même s'il existe une forte sensibilité européenne sur ce sujet. Sur les 18 pays qui ont adhéré au *Global Deal*, 5 sont européens. Cela signifie que la démarche intéresse ailleurs. Je pense que le soutien de l'OIT, des 187 membres de son réseau extraordinaire sur le plan mondial, est très important. Promouvoir cet accord, c'est se mettre dans la dynamique des droits fondamentaux et des règles de l'OIT, incontournables et non négociables, c'est aussi promouvoir les avancées que nous pouvons faire dans un certain nombre de domaines.

Certes, les accords mondiaux ne sont pas l'alpha et l'oméga de la régulation. Le socle est constitué par les engagements que tout un chacun doit prendre pour respecter les règles de l'OIT. Mais ces accords mondiaux sont aussi les prémices de la construction d'une dynamique plus forte sur la régulation sociale de la mondialisation, qui me paraît absolument indispensable pour nos salariés et pour nos entreprises. Car je ne crois pas que nous aurons des entreprises qui réussiront durablement si elles contribuent plus aux inégalités qu'au renforcement de l'égalité, si elles ne s'attaquent pas aux questions de justice et d'équilibre, et finalement d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental. Merci de votre engagement. Merci à tous.