

L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international

The Impact of Negotiators' Positions on the Content of an International Framework Agreement

El impacto de los posicionamientos de los negociadores sobre el contenido de un acuerdo marco internacional

Jocelyne Barreau and Angélique Ngaha

Volume 67, Number 1, Winter 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008196ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008196ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Barreau, J. & Ngaha, A. (2012). L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(1), 76–96. <https://doi.org/10.7202/1008196ar>

Article abstract

During the last ten years, there has been a continuous growth in the number of international framework agreements (IFAs) that have been concluded. But how can the heterogeneous nature of their contents be explained? In the absence of any legal framework, some agreements define only general principles, the application of which will have to be negotiated in each separate firm subsidiary, others specify substantive norms which are applicable across an entire firm. In this paper, our analysis focuses on measures concerning the human resources function, i.e. the HR rules as defined by the HR senior management team, particularly regarding wages, work conditions, occupational training and the missions assigned to the HR senior management team.

In following the direction suggested by Anselm Strauss, we study the link between the content of each IFA, the positions of IFA signatories and negotiators (Global Unions Federations (GUFs) and multinational corporations' senior management), and other elements of the negotiation context. We build on the hypothesis that the agreement content depends on IFA negotiators' positions and negotiation context. We first justify this hypothesis and then test it by comparing human resources measures in IFAs concluded by French multinational corporations. Our work is based on the examples of four French firms (Accor, France Télécom, Danone and EDF), using a longitudinal case study that has been carried out in the framework of a large research program supported by the French National Research Agency.

L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international

Jocelyne Barreau et Angélique Ngaha

La conclusion d'accords-cadres internationaux (ACI) est en pleine expansion depuis le début des années 2000. Mais comment s'explique l'hétérogénéité des contenus de ces accords ? Nous faisons l'hypothèse que le contenu de l'accord dépend des « positionnements » des négociateurs (logique quantitative ou qualitative pour les fédérations syndicales internationales, politique d'image ou politique sociale pour les directions) et du contexte de la négociation. Nous justifions cette hypothèse avant de la tester en comparant les dispositions « ressources humaines » d'ACI conclus dans des firmes multinationales françaises. Nous appuyons cette démonstration sur l'exemple de quatre groupes français (Accor, France Télécom, Danone et EDF) ayant fait l'objet d'une étude de cas longitudinale approfondie dans le cadre d'un vaste programme de recherche financé par l'Agence nationale de la recherche.

MOTS-CLÉS : négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE), fédération syndicale internationale (FSI), direction générale des ressources humaines de firmes multinationales (DGRH), gestion du travail

La négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) et la conclusion d'accords-cadres internationaux (ACI) se développent significativement depuis le début des années 2000. En janvier 2011, on recensait 90 ACI conclus¹, contre 18 en 2001 et 9 en 1999. Ceux-ci sont des accords d'entreprise² s'appliquant à l'échelle des firmes multinationales (FMN) signataires³. Ils sont toujours signés par le PDG et une fédération syndicale internationale (FSI)⁴. Ce sont des instruments de *soft law*, dénués de force obligatoire mais pouvant comporter des effets juridiques (Duplessis, 2004).

Si les auteurs s'entendent pour définir les dispositions incontournables contenues dans tout ACI, tels que les droits fondamentaux au travail définis dans les conventions de base de l'OIT (par exemple, Bourque, 2005 ; Hammer, 2005), l'hétérogénéité de ces accords est cependant remarquable. En l'absence de tout

Jocelyne Barreau est professeure émérite d'économie, Université Rennes 2 (jocelyne.barreau@univ-rennes2.fr).

Angélique Ngaha est docteure en sciences de gestion, Université Paris-Est, IRG (angelique.ngaha@u-pec.fr).

Cette recherche est menée dans le cadre du programme « Le potentiel régulateur de la RSE » financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR).

cadre juridique, certains accords définissent, en une ou deux pages, des principes généraux dont l'application devra être négociée dans chacune des filiales ; d'autres précisent, dans dix à vingt pages, des normes substantives applicables dans toutes les entités du groupe ; d'autres encore rappellent les droits fondamentaux au travail et y adjoignent une ou deux normes spécifiques au groupe signataire... Dans cet article, nous ne cherchons pas à analyser l'ensemble des thématiques traitées dans un ACI. Nous focalisons notre analyse sur les dispositions portant sur la fonction ressources humaines (RH), c'est-à-dire sur les règles de gestion des ressources humaines (GRH) définies par la direction générale des ressources humaines (DGRH), notamment en matière de rémunérations, conditions de travail et formation et sur les missions qui lui sont imparties. Les thématiques RH sont traitées dans la majorité des ACI conclus (Léonard et Sobczak, 2010 : 19). Les ACI contiennent aussi fréquemment des dispositions relatives à leur diffusion, à leur suivi et au contrôle de leur application, missions qui relèvent de la DGRH. Cependant le contenu de ces dispositions RH varie beaucoup : simple énumération de principes généraux ou engagements précis sur les règles de GRH et sur les missions de la DGRH quant à la diffusion et au contrôle de l'ACI.

En nous inscrivant dans la lignée des travaux d'Anselm Strauss, nous étudions le lien entre le contenu de l'accord, les objectifs poursuivis par les signataires et négociateurs, reconnus comme tels, des ACI, les FSI et les directions des FMN, et les autres éléments du contexte de la négociation. Nous faisons l'hypothèse que les « positionnements » des négociateurs se déclinent selon deux axes (logique quantitative ou qualitative pour les FSI, politique sociale ou d'image pour les directions). Nous justifions cette hypothèse, dans un premier point, avant de tester, dans un second point, comment les « positionnements » des protagonistes influent sur le libellé des dispositions RH et des missions confiées à la DGRH, contenues dans les ACI, en nous basant sur les données collectées dans quatre groupes français. Nous appuyons notre démonstration sur les exemples des groupes Accor, France Télécom (FT), Danone et EDF, qui ont fait l'objet d'une étude de cas longitudinale approfondie (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2009).

Les objectifs des signataires et le contenu de l'ACI

Quels sont les objectifs des FSI et des directions de FMN lorsqu'elles s'engagent dans la négociation collective transnationale d'entreprise ?

Les fédérations syndicales internationales et les ACI

Daugareilh (2006 : 121) avance trois raisons de l'engagement des FSI dans une négociation collective transnationale d'entreprise, essentiellement depuis les années 2000 :

- obtenir une reconnaissance en tant qu'interlocuteur syndical international de la direction de la FMN;
- obtenir une harmonisation vers le haut des conditions de travail et de rémunération des salariés du groupe (et de ceux des fournisseurs et sous-traitants);
- obtenir le respect des droits fondamentaux des salariés du groupe (et de ceux des fournisseurs et sous-traitants).

Nous soulignons par ailleurs une quatrième raison : les FSI espèrent accroître le taux de syndicalisation dans les FMN signataires en faisant respecter la clause de liberté syndicale présente dans tous les ACI. Le développement de la syndicalisation nous semble être l'objectif principal des FSI, la reconnaissance en tant qu'interlocuteur international légitime de la direction étant la condition nécessaire à l'engagement d'une négociation (Ngaha et Barreau, 2012).

À notre avis, ces objectifs, certes poursuivis par toutes les FSI, ne sont cependant pas hiérarchisés de la même façon par chacune d'elles. Toutes les FSI ont besoin d'être reconnues comme les interlocuteurs légitimes des directions des FMN dans ce dialogue social transnational en émergence. Plusieurs décennies ont d'ailleurs été nécessaires pour obtenir ce résultat (Rütters, 1990 ; Rehfeldt, 1993). Toutes ont pour principale préoccupation la reconnaissance de la liberté syndicale, condition nécessaire à un accroissement de la syndicalisation. Cependant certaines FSI souhaitent conclure un nombre maximal d'ACI et acceptent de signer des accords se contentant de rappeler les droits fondamentaux contenus dans les conventions internationales de l'OIT (dont celui de la liberté syndicale), les déclarations de principes adoptées par l'ONU et l'OCDE, et d'énoncer quelques principes très généraux propres au groupe, sans que l'application de ces principes soit déclinée en quelque façon. D'autres FSI se placent dans une logique qualitative et exigent que les ACI conclus contiennent des engagements sociaux précis de la part des directions ; elles se refusent à signer des accords dont le seul objectif serait de la communication d'entreprise⁵. Notons que sur les dix FSI qui représentent actuellement le syndicalisme international, avec la Confédération internationale des syndicats (CSI), cinq seulement sont véritablement actives dans la NCTE. Le nombre d'ACI conclus par ces cinq FSI témoigne cependant d'un clivage, selon que la FSI privilégie une approche quantitative ou qualitative. Ainsi, début 2011, l'UNI (Fédération internationale des travailleurs des services) a signé trente-cinq ACI; la FIOM (Fédération internationale des travailleurs de la métallurgie) dix-neuf; l'IBB (Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois) quinze; l'ICEM (Fédération internationale des travailleurs de la chimie, de l'énergie et des mines) quatorze; l'UITA (Fédération internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, des hôtels, restaurants, du tabac) onze (bien que signataire des deux premiers ACI conclus en 1988 puis 1995). Nous classerons donc les FSI en deux catégories : « logique qualitative » ou « logique quantitative », selon

qu'elles exigent ou non que des dispositions harmonisant vers le haut les conditions d'emploi des salariés soient adjointes au rappel des droits fondamentaux dans les ACI qu'elles négocient.

Les directions des firmes multinationales et les ACI

Beaucoup d'auteurs estiment que les directions des FMN sont conduites à conclure des ACI dans le cadre de leur politique de communication externe. L'activité économique des FMN est en effet accusée de générer des externalités négatives, tant du point de vue de la protection de l'environnement, que des droits humains fondamentaux et de la justice sociale (Papadakis, 2008 : 5). Elles doivent donc tenter de légitimer leur action (Laufer, 2001), proclamer publiquement leur capacité à s'autoréguler (Lamarche et Bodet, 2007), voire se positionner par rapport à un cadre réglementaire complexe en émergence et tenter d'y introduire des normes qu'elles auraient elles-mêmes définies (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004).

Les auteurs ajoutent également des visées internes à la participation des directions de FMN à ce dialogue social transnational. Ainsi Jobert (1990) note que l'avis commun BSN⁶/UITA, premier ACI signé au niveau mondial, révèle la nécessité pour le groupe d'homogénéiser l'information dans toutes les filiales. Dans les arguments avancés par Jobert, deux politiques sous-jacentes sont identifiables. La première correspond à une politique de communication interne, déclinaison de la politique de communication externe, à destination non plus seulement des clients mais des salariés. La seconde traduit une volonté d'appliquer une politique sociale à l'ensemble des salariés du groupe, ce qui n'exclut pas le souci de diffuser une image sociale à l'extérieur.

Bourque (2005 : 13) note également que les directions de FMN signataires d'ACI « avaient auparavant manifesté leur ouverture au dialogue social avec les syndicats ». Cependant un second cas de figure doit être mentionné : celui des FMN qui « ont négocié un tel accord pour restaurer leur image corporative ternie par des campagnes publiques de dénonciation de leurs pratiques d'affaires ou de travail » (*ibid.*).

Un clivage s'opère donc au sein de ce nouveau dialogue transnational entre une NCTE initiée dans le cadre d'une politique de communication ou d'image et une NCTE qui a de réelles visées sociales et correspond à une politique sociale tentant d'harmoniser vers le haut les conditions d'emploi des salariés. Cependant la logique de la politique d'image nous semble s'être complexifiée et développée au cours des dernières années. La politique d'image ne s'inscrit pas seulement dans une logique réactive (de restauration d'image dégradée) mais également dans une logique préventive. Le fait que d'autres FMN aient conclu un ACI crée une sorte d'obligation d'imitation pour obtenir une image d'entreprise socialement responsable. Le phénomène se renforce avec l'augmentation du nombre d'ACI signés.

Les contenus des ACI selon les « positionnements » des négociateurs et les contextes de négociation

Les objectifs poursuivis par les directions de FMN engageant la négociation d'un ACI peuvent donc être caractérisés par deux pôles extrêmes, entre lesquels des positions intermédiaires mélangent ces positions limites. Les objectifs poursuivis par les FSI peuvent également être caractérisés de façon binaire.

La confrontation de ces objectifs, au cours du processus de négociation, est rarement conflictuelle. Beaucoup de chercheurs (Hammer, 2005 ; Papadakis, 2008) considèrent en effet que la négociation d'ACI est intégrative, c'est-à-dire qu'elle est « orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaires) et s'inscrivent dans une démarche de type "résolution de problèmes" » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 37). L'objectif commun des deux parties est en effet de conclure un ACI contenant des engagements de RSE, notamment des engagements de respect des droits fondamentaux au travail, issus des conventions de l'OIT, ce qui assure à la FSI la possibilité de faire respecter le droit à la liberté syndicale dans les filiales non syndiquées et ce qui donne à la FMN l'image d'une entreprise socialement responsable, plus que n'aurait pu le faire l'adoption unilatérale d'un code de conduite. Une FSI qui se place dans une logique qualitative a cependant des objectifs plus directs quant à l'amélioration des conditions d'emploi des salariés de la FMN dans l'ensemble de ses filiales. Elle peut être amenée à rompre les négociations si la direction n'accepte pas d'inscrire dans l'ACI les engagements sociaux requis. Ainsi, en 2006, l'UITA a rompu des négociations ouvertes avec le groupe Accor pour la conclusion d'un ACI sur le développement durable parce que la direction refusait d'y inclure des clauses concrètes pour faciliter les activités syndicales. Les attitudes des deux parties sont cependant restées coopératives, notamment dans le cadre du comité d'entreprise européen du groupe (Barreau et Arnal, 2010).

L'ACI conclu est le résultat d'un processus de négociation, fortement influencé par les objectifs et les attitudes des deux parties et qui s'est déroulé dans un contexte donné. La catégorisation des objectifs des négociateurs à laquelle nous sommes parvenues est désignée dans la suite de l'article par « positionnements » des négociateurs. La notion d'enjeu, ou « confrontation ou mise en balance des gains et des avantages que l'on espère obtenir, d'une part et de ce que l'on engage et que l'on risque de perdre, d'autre part » (Dupont, 1994 : 35), une « propriété » essentielle du « contexte de la négociation » (Strauss, 1992 : 260), ne nous semble pas appropriée dans le cas de la négociation d'un ACI. Nous avons souligné quels sont les gains et les avantages qu'escomptent les deux parties, par contre les risques de perte sont limités. Du côté syndical, la négociation représente certes un investissement important en temps, compte tenu du faible nombre de permanents des FSI, mais la conclusion de l'accord n'implique aucune concession

remettant en cause des droits acquis. Du côté patronal, l'investissement en temps est également important pour la DGRH, mais le contenu de l'accord ne comporte aucune concession de droits nouveaux, tout au plus une extension de la couverture de quelques droits aux salariés des filiales de la FMN et, en cas d'échec de la négociation, il est éventuellement possible de se tourner vers des ONG pour nouer une collaboration qui restaurera ou préservera l'image de la FMN.

La typologie des positionnements des deux parties adoptée est cependant réductrice car les autres « propriétés » du « contexte de négociation » importent. Ainsi le rôle de l'antériorité des relations établies entre la direction et les syndicats et de leur qualité (relations anciennes ou nouvelles, relations de confiance ou de défiance) est clairement établi (Ngaha et Barreau, 2012). Il faudrait ajouter les autres éléments du contexte de la négociation repérés par Strauss, notamment le nombre de négociateurs et leur expérience respective de la négociation, le rythme des négociations, le relatif équilibre de pouvoir (Strauss, 1992 : 260). Les permanents de la FSI participant à la négociation sont peu nombreux (un ou deux). Ils sont souvent accompagnés par des syndicalistes nationaux (du siège social de la FMN, voire de ses principales filiales étrangères). Ces derniers sont porteurs d'une connaissance interne de la FMN, complément indispensable à l'expertise internationale des permanents de la FSI (Sobczak, 2008 ; Barreau et Ngaha, 2010). Cependant leur position dans la négociation est subordonnée à celle de la FSI car ils sont membres des fédérations syndicales nationales affiliées à la FSI et, en tant que tels, également représentants de la FSI et défenseurs de ses positions. Notons que les FSI⁷ ont un pouvoir de négociation plus ou moins fort selon qu'elles ont ou non organisé ou soutenu des conflits internationaux dans les années 1960, 70, 80, qu'elles sont de création plus ou moins récente dans leur forme actuelle, que leurs affiliés sont plus ou moins puissants et qu'elles ont donc des moyens plus ou moins importants⁸. Ces autres éléments du contexte de négociation tempèrent le classement des ACI que nous pourrions effectuer, en tenant compte des seuls positionnements des négociateurs en présence. Le rôle du rapport de force est bien entendu primordial (Gallin, 2008 : 26).

Comme le note Bourque, « [l]e contenu normatif et procédural des ACI est très variable » (2005 : 11). Certains accords ne contiennent qu'un rappel des quatre droits fondamentaux au travail : droit à la syndicalisation et à la négociation collective, droit à l'égalité et à la non-discrimination, interdiction du travail forcé et du travail des enfants, et ils ne prévoient aucune procédure de suivi et de contrôle de la mise en œuvre de l'ACI. À l'opposé, certains accords contiennent, en sus du rappel des droits issus des conventions de l'OIT, des engagements sur des sujets négociés au niveau national ou à celui de l'entreprise. Ce qui amène Hammer (2005) à distinguer, parmi les ACI, les « accords de droit » qui établissent les conditions du dialogue social, au sein de la FMN, et listent les questions qui peuvent être débattues avec la direction au niveau international et

les « accords substantifs »⁹ qui, tout en engageant la FMN à respecter les droits fondamentaux au travail, contiennent des engagements sur d'autres sujets et prévoient des procédures de suivi et de contrôle de la mise en œuvre de l'ACI. Les contenus des ACI étudiés le seront sur la base de cette distinction de base, approfondie dans la mesure où les droits fondamentaux (notamment le droit à la syndicalisation) peuvent être déclinés dans des engagements précis de la direction (favoriser l'implantation syndicale, sanctionner les pratiques antisyndicales de directions locales...) et que les autres sujets mentionnés dans l'accord peuvent correspondre à un simple rappel de conventions de l'OIT (égalité de rémunération homme/femme) ou à des engagements précis de la part de la direction.

En résumé, en fonction des positionnements des négociateurs¹⁰, les ACI contiennent et prévoient :

- une énumération de principes généraux ou une énonciation d'engagements précis ;
- une diffusion de l'accord par la DGRH partielle (limitée au siège) ou globale ;
- des procédures de suivi de l'application de l'accord plus ou moins contraignantes (création par exemple d'un comité paritaire *ad hoc* se réunissant périodiquement pour examiner les indicateurs calculés) ;
- des procédures de contrôle (rapports imposés aux directions locales ou pas, audits réalisés par des tiers extérieurs...) ou non.

TABLEAU 1

Probabilité de conclusion et type de contenu d'un ACI en fonction des positionnements des négociateurs

	FMN : politique d'image	FMN : politique sociale
FSI : logique quantitative	Conclusion probable Accord de droit	Conclusion très probable Accord substantif
FSI : logique qualitative	Conclusion peu probable	Conclusion très probable Accord substantif

Notre hypothèse de base se décline donc en deux propositions :

1. Les dispositions RH contenues dans l'ACI seront plus ou moins précises et contraignantes, selon les positionnements des négociateurs ;
2. Les dispositions concernant la diffusion de l'accord, le suivi et le contrôle de son application sont plus ou moins exigeantes pour la direction et plus ou moins partagées avec les syndicats, selon les positionnements des négociateurs.

Examinons les contenus des ACI conclus par Danone, Accor, EDF et FT, du point de vue de leurs dispositions relatives à la fonction RH, afin de vérifier s'ils sont conformes à ce que l'on peut attendre sur la base du repérage des positionnements des négociateurs (FSI et directions).

Les ACI de quatre groupes français et leurs dispositions relatives à la fonction « ressources humaines »

Une catégorisation des ACI conclus par Danone, Accor, FT et EDF

Le tableau 2 classe les ACI Danone-UITA, Accor-UITA, EDF/ICEM-ISP¹¹-OIEM¹²-FMTI¹³, FT/UNI, sur la base des positionnements des FSI et des directions signataires. Nous avons retenu les ACI d'Accor et Danone car ces deux grands groupes privés sont les premiers à avoir signé de tels accords. Quant aux accords de FT et EDF, deux grands prestataires de services publics dans leur pays d'origine, ils sont récents. Le tableau présenté est le produit d'une partie des résultats obtenus lors de la conduite des études de cas longitudinales approfondies (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2009), menées dans les entreprises précitées. La collecte des données a commencé début 2008 et s'est achevée début 2011. Nous avons réuni une documentation importante : rapports de référence et rapports RSE (responsabilité sociale d'entreprise), communiqués de presse des directions¹⁴, comptes rendus de réunions des comités d'entreprise européens (CCE), comptes rendus élaborés par les négociateurs lors des réunions concernant les ACI étudiés et moutures successives des ACI. Nous avons en outre mené soixante-dix entretiens. Nous avons interrogé des membres de l'équipe de direction, des représentants de FSI et de fédérations syndicales européennes et nationales, sur les contextes et les processus de négociation des accords et sur leurs contenus. Dans chaque cas, nous avons utilisé le même guide d'entretien, adapté selon le profil des répondants. Les entretiens ont duré en moyenne 60 à 120 minutes chacun. Tous ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons également pu assister aux réunions syndicales de préparation et de suivi de la réunion annuelle du CCE (en 2008 pour Accor et en 2009 pour Danone). Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique de contenu des entretiens. Nous avons aussi comparé le contenu des quatre textes des ACI retenus.

TABLEAU 2

Classement des ACI étudiés en fonction des positionnements des négociateurs

	FMN : politique d'image	FMN : politique sociale
FSI : logique quantitative	FT/UNI (2006) Accor/UITA (1995)	EDF/ICEM-ISP-OIEM-FMTI (2005) BSN-Danone/UITA (1988-1997)
FSI : logique qualitative		Danone/UITA (2007)

L'UITA est entrée en conflit avec des groupes aussi importants que Nestlé et Coca-Cola dans les années 1970 et 1980 et a établi des relations avec la direction du groupe BSN-Danone dès le milieu des années 1980. Elle a signé les deux premiers ACI conclus, en 1988, avec le groupe BSN et, en 1995, avec le groupe Accor. La position de ce syndicat international s'est « durcie » en 2006-2007

(voir note 5). En 2006, l'UITA a ainsi interrompu des négociations avec le groupe Accor, pourtant ouvertes à son initiative (Barreau et Arnal, 2010). L'ACI conclu avec Danone en 2007 a été négocié dans une logique qualitative.

L'ICEM (ex-ICF), comme l'UITA, fait partie des syndicats internationaux qui ont su créer un rapport de force favorable au sein de FMN, au cours des années 1960-1970. Cependant le premier ACI d'EDF (2005) a été négocié en collaboration avec trois autres syndicats internationaux, avec cinq fédérations syndicales françaises et onze syndicats nationaux étrangers. Il est donc difficile d'établir le contenu du mandat donné aux négociateurs, dans ce cas de figure, et de dire quel a été le poids de l'ICEM dans cette négociation internationale. Nous prenons le risque d'attribuer une logique quantitative à cette association de syndicats internationaux et nationaux.

Le positionnement de l'UNI est plus difficile à caractériser que celui de l'UITA. L'UNI, née en 2000, ne peut se prévaloir de l'expérience bâtie depuis les années 1960 par les secrétariats professionnels internationaux (SPI)¹⁵ les plus actifs : ICF, FIOM, UITA. La FSI semble avoir pour objectif de signer un nombre maximal d'accords (par le biais d'alliances syndicales) pour faire respecter le principe de la liberté syndicale et ainsi accroître le taux de syndicalisation (voir le site internet de l'UNI).

Dans le préambule du livret regroupant les ACI signés par le groupe Danone et l'UITA, (édition de 1999), la direction du groupe BSN/Danone reconnaît la valeur des « relations constructives sur le lieu de travail entre les directions des établissements du groupe Danone et les syndicats démocratiques et indépendants qui représentent les travailleurs du groupe Danone ». Elle ajoute que les ACI¹⁶ signés « représentent un élément central de la conception de la gestion des ressources humaines dans le groupe Danone ». Ce texte est signé par le PDG du groupe et par le secrétaire général de l'UITA. La direction du groupe Danone et l'UITA ont négocié six ACI depuis la conclusion du premier (1988). Celui-ci a en effet été décliné dans quatre « conventions » : sur les informations économiques et sociales des Sociétés du Groupe BSN (ACI 1989a), sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (ACI 1989b), sur la formation qualifiante (ACI 1992), sur l'exercice du droit syndical (ACI 1994). À ces cinq premiers accords, s'ajoutent l'avis commun en cas de modification de l'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail (ACI 1997) et la convention sur la diversité (ACI 2007).

S'agissant de la direction d'EDF, l'initiative de s'engager dans la négociation d'un ACI sur la responsabilité sociale lui revient. Durant un séminaire de trois jours, une proposition de texte émanant de la direction a fait l'objet d'une réflexion commune (les représentants des FSI/syndicats/direction et experts extérieurs). Constitué de vingt-deux articles, l'ACI se structure en quatre volets : social, sociétal, environnemental et gouvernance. En 2009, l'ACI a été renégocié sans achoppement et sans modification importante (Ngaha et Gissinger, 2010).

Les directions d'Accor et de FT se sont engagées dans ces négociations, sans en avoir pris l'initiative, et ont privilégié les retombées médiatiques de l'ACI. Les retombées sociales ne sont pas prioritaires. D'ailleurs, l'ACI du groupe Accor se contente de rappeler les droits fondamentaux au travail et ne contient aucune disposition relative à la fonction RH. Aucun avenant à cet accord n'a été signé. Pourtant l'ACI conclu en 1995 est mentionné dans tous les rapports annuels d'activité et de référence publiés par Accor, depuis cette date. L'effet d'imitation a pleinement joué car l'ACI, négocié à l'initiative de l'UITA, reprend presque mot pour mot celui que la FSI avait conclu avec le groupe BSN-Danone en 1988. Les effets d'imitation et de prévention ont également pleinement joué durant la négociation de l'ACI de FT. Les négociateurs syndicaux français jugent que les conclusions antérieures d'ACI par d'autres opérateurs de télécommunications (notamment Telefonica) ont constitué un argument fort pour convaincre la direction réticente de FT d'ouvrir une négociation internationale. Ils ajoutent que l'ACI d'EDF leur a servi de modèle, même si les dispositions sociales obtenues ne sont qu'un très pâle reflet de celles que contient l'ACI d'EDF. Sur le contenu de l'ACI, la direction d'EDF privilégie la sensibilisation interne et n'intervient à l'extérieur que sur sollicitations. Par contre, la direction de FT a assuré une forte promotion externe de l'ACI signé mais l'a chichement promu en interne (Ngaha et Gissinger, 2010).

La catégorisation des positionnements des directions demande cependant à être tempérée. Ainsi la direction de FT, tout en se situant dans une politique d'image, reconnaît que l'ACI permet de « développer des valeurs communes » (Ngaha et Gissinger, 2010). Quant à Danone son « image sociale » est bien sûr un atout que la direction veut préserver, même si la conclusion d'ACI ne s'inscrit pas dans une politique de communication.

Une analyse des dispositions RH dans les ACI de Danone, FT et EDF

Nous comparerons les dispositions RH contenues dans les accords signés par les groupes Danone, FT et EDF. L'ACI Accor n'en comporte aucune. Il s'agit d'un pur accord « de droit », répondant parfaitement aux positionnements de ses négociateurs, au moment de sa signature en 1995.

Nous avons sélectionné des thèmes de politiques et de pratiques RH qui sont présents dans les accords signés par chacun des trois groupes : rémunérations, conditions de travail, formation. Signalons immédiatement l'une des limites à l'exercice que nous entreprenons : nous comparons, d'une part, deux ACI généraux (l'accord sur la responsabilité sociale d'EDF et l'accord mondial sur les droits sociaux fondamentaux au travail de FT) et, d'autre part, des accords spécifiques conclus au sein du groupe BSN-Danone. Les trois thèmes retenus font en effet l'objet de dispositions dans cinq des sept ACI signés par le groupe BSN-

Danone et l'UITA. Une évolution des engagements de Danone est nettement perceptible. Les dispositions du dernier accord signé sont précises et détaillées. Cet accord qui porte sur la diversité a été conclu très récemment (2007), tout comme les accords EDF (2005 et révision en 2009) et FT (2006)¹⁷.

Analysons la façon dont ces trois thèmes sont traités dans les ACI.

Les rémunérations. C'est le principe d'égalité des rémunérations hommes/femmes, à travail « égal » (FT) ou « équivalent » (EDF) ou « identique » (Danone) qui domine les dispositions en matière de rémunération. Il est rappelé dans les trois cas.

Cependant l'accord FT se contente de rappeler la convention n° 100 de l'OIT, alors que dans l'accord EDF, le principe d'égalité professionnelle est décliné sur trois points : dans les parcours professionnels, dans l'accès aux postes de responsabilité et dans les niveaux de rémunération. L'accord EDF comporte un engagement à agir en faveur d'une non-discrimination hommes/femmes sur la base d'un « état des lieux ».

Dans l'ACI de Danone (ACI 2007), il est demandé aux « interlocuteurs sociaux » de vérifier l'absence de discrimination « du point de vue du salaire et des autres bénéfices sociaux sur la base des considérations citées en préambule¹⁸ », pour tout salarié. Bien que les motifs de discrimination énumérés soient au nombre de quinze et que la liste ne soit pas exhaustive, seul le motif de discrimination en fonction du genre est mis en exergue quant aux mesures pratiques sur lesquelles s'engagent les signataires. Des études annuelles sont en effet préconisées pour vérifier que les rémunérations des femmes égalent celles des hommes pour un travail identique. Des moyens devront être mis en place si des anomalies sont identifiées. L'application du principe « faire de l'équité en matière de rémunération une réalité » passe également par un encouragement aux négociations locales, par une attention particulière portée à l'effet de l'arrivée d'un enfant sur l'évolution de la rémunération.

Les conditions de travail. La thématique des conditions de travail est étroitement liée (et subordonnée) à celles de la santé et de la sécurité au travail, dans les accords FT et EDF. Dans l'accord FT, l'amélioration des conditions de travail est certes mentionnée mais toujours après les considérations portant sur la santé et la sécurité : « Le groupe FT a pour souci constant de veiller à la santé et aux conditions de travail de ses salariés, et assure le suivi médical de ses salariés dans le respect des législations locales ». L'accord FT est très succinct sur les dispositifs à mettre en place pour protéger la santé et la sécurité des salariés. Il s'engage à « s'assurer que la santé et la sécurité de ses salariés et sous-traitants sont effectivement managés de façon proactive (contrôle, audit) ».

Le groupe EDF « fait de la santé et de la sécurité de ses salariés une priorité ». De « bonnes conditions de travail » font partie par contre « des objectifs

permanents » du groupe. Il est vrai qu'une partie des salariés du groupe est exposée à des risques professionnels. Cet article de l'accord (article 2) est détaillé. Les actions prévues dans ce domaine concernent la mise au point d'indicateurs des résultats obtenus en matière de santé et de sécurité pour l'information des représentants des salariés, la mise en place de programmes de formation à la sécurité dans chacune des sociétés du groupe, la mise à la disposition des salariés « des équipements de sécurité adaptés à leur activité », la prise en compte de la santé et de la sécurité des salariés dans tous les projets d'investissement, dès leur conception, l'instauration d'un dialogue permanent sur les questions de santé et de sécurité, dans les sociétés du groupe où il n'existe pas un dialogue social institué, la promotion des démarches de prévention des risques.

L'ACI 2007 de Danone consacre par contre un article entier aux conditions de travail (sans les subordonner aux questions de santé-sécurité) et propose de les transformer pour « favoriser la diversité dans l'entreprise », par exemple en « organisant le contenu du travail de telle sorte qu'il ne soit pas source d'exclusion (organisation individuelle et collective, conditions physiques nécessaires pour tenir les postes, charge mentale...) », en « aménageant le temps de travail de telle sorte que l'on puisse apporter des solutions à des situations particulières » (concernant notamment les femmes enceintes, les personnes seules chargées de famille, les salariés handicapés, les salariés âgés). Des dispositions relatives à la santé au travail sont également présentes : « améliorer l'ergonomie des postes de travail pour éviter que n'apparaissent des difficultés à terme (port de charges, gestes répétitifs...) et pour rendre ces postes plus accessibles... ». Notons que dans l'ACI 1989a des indicateurs sociaux sur la sécurité sont mentionnés ainsi que « les mesures prises pour l'amélioration des conditions de travail et leur coût (exemples : montant des investissements préventifs, mise en place d'un plan sécurité) ».

La formation. Dans les ACI de FT et d'EDF, former les salariés correspond d'abord à une nécessité pour qu'ils puissent conserver un emploi dans l'entreprise (FT) ou éventuellement à l'extérieur (EDF). À cette formation d'adaptation, EDF ajoute des actions de formation destinées à « développer les compétences et le potentiel d'évolution » de ses salariés ; la formulation choisie dans l'ACI FT est plus ambiguë. Le groupe prévoit des actions de formation « nécessaires au développement professionnel » de ses salariés « tout au long de leur carrière ». Cette dernière formulation est restrictive, dans la mesure où un salarié peut atteindre un plafond dans sa carrière bien avant la fin de sa vie active. EDF emploie une formulation plus ouverte : « les sociétés du Groupe s'efforceront de permettre à leurs salariés d'accéder, tout au long de leur vie professionnelle, et quelle que soit leur catégorie, à des dispositifs adaptés ». L'accord EDF insiste donc sur l'accès de tous les salariés à la formation, ce qui n'est pas le cas dans l'accord FT.

Les dispositions sur la formation contenues dans les ACI signés par Danone se démarquent tout à fait de celles que nous venons d'étudier. « Garantir l'accès à la formation pour tous » est l'objectif affiché. Pour atteindre cet objectif, les signataires des ACI BSN-Danone accordent une attention particulière à la prise en compte des « désirs des salariés » (et bien sûr des « besoins de l'entreprise »), à la diffusion de l'information sur les dispositifs de formation internes et externes, aux problèmes rencontrés par les salariés peu qualifiés, aux obstacles au départ en formation de plusieurs catégories de salariés, à la prise en charge par le groupe des dépenses liées à la formation (ACI 1992 et 2007). Le groupe privilégie les formations « qualifiantes », faisant l'objet « d'une validation permettant aux personnes concernées de faire valoir leurs nouvelles compétences par des diplômes reconnus » (ACI 1992). Enfin Danone prévoit une procédure de suivi et s'engage sur un objectif chiffré : « Les interlocuteurs sociaux analyseront chaque année au niveau de la société les éléments chiffrés concernant le nombre et la qualité des salariés qui ont reçu une formation, l'objectif étant que chaque salarié bénéficie de 24 heures de formation par an en moyenne sur 3 ans. » (ACI 2007).

Ajoutons que pour les trois groupes, la formation est mentionnée parmi les dispositifs d'accompagnement social mobilisés lors d'une restructuration, très brièvement, dans des parenthèses, dans les ACI d'EDF et de FT, plus longuement, dans l'ACI 1997 de Danone.

Si nous comparons les contenus des accords EDF et FT, l'accord FT pourtant négocié du côté syndical en s'appuyant sur l'accord EDF, souvent cité en modèle, est très minimaliste sur les trois thématiques examinées. Soit il se contente de « reconnaître » un principe énoncé par l'OIT (égalité de rémunération hommes/femmes pour un travail égal), soit il énonce des principes correspondant à une « bonne » politique RH : « manager de façon proactive (contrôle, audit) »¹⁹ la santé et la sécurité de ses salariés, « favoriser l'employabilité de ses salariés ». Ces engagements correspondent d'ailleurs à des obligations légales sur le territoire français. L'accord FT ne contient aucun engagement concret et précis.

L'accord EDF expose également des principes de base de la politique RH du groupe en matière de rémunération, de conditions de travail et de formation mais de façon moins restrictive. De plus, il contient des engagements concrets et précis en matière de rémunération mais également en matière de formation, notamment à la sécurité.

Danone prend des engagements précis, en matière de rémunération, de conditions de travail et contient un engagement chiffré en matière de formation (ACI 2007). Notre hypothèse sur le lien entre la précision des engagements sociaux contenus dans les ACI et les positionnements des négociateurs de l'accord est confirmée, sur une base empirique modeste mais en cours d'élargissement.

Les missions des DGRH dans les textes des ACI

La diffusion interne de l'accord, son suivi et le contrôle de son application sont des missions confiées à la DGRH du groupe dans beaucoup d'accords. Le contrôle de l'application peut parfois être confié à une commission paritaire (DGRH et représentants des salariés)²⁰.

Les ACI conclus par Danone et l'UITA s'appliquent dans le « groupe Danone ». Le champ d'application n'est pas défini plus précisément. Les modalités de diffusion, de suivi, de contrôle de l'application de ces ACI sont peu ou pas traitées dans les premiers textes adoptés. Elles font l'objet d'articles spécifiques dans la dernière « convention » signée (2007). Nous les reprenons dans ce paragraphe.

La diffusion interne de l'accord sur la diversité de 2007 doit être assurée auprès des directions des sociétés du groupe, elles-mêmes chargées « de remettre un exemplaire, dans la langue du pays, aux organisations syndicales représentées dans la société et/ou aux instances représentatives du personnel » et de faire connaître l'accord à l'ensemble du personnel. La direction de Danone doit également diffuser cette convention auprès de ses fournisseurs et sous-traitants en tant que bonne pratique. Symétriquement, l'UITA diffuse le texte auprès de ses affiliés.

Le suivi de l'application de l'ensemble des ACI est assuré par le groupe de pilotage. Celui-ci est constitué des syndicalistes, membres du « bureau » du comité d'information et de consultation de Danone, et de représentants de la DGRH. Dans la convention de 2007, il est question « d'un suivi commun Danone/UITA ». Il est mentionné que les membres syndicaux du groupe de pilotage se verront remettre par la DGRH l'ensemble des indicateurs sociaux antérieurement définis, en évolution « pour mieux cerner la problématique de la diversité ». Il est par ailleurs prévu que le groupe de pilotage fasse office de commission d'interprétation. Celle-ci doit être saisie, par l'intermédiaire de l'UITA, si l'un de ses affiliés « considère qu'une ou plusieurs des dispositions pose un problème d'interprétation ».

Une procédure de contrôle n'est prévue dans aucun des sept ACI conclus. Elle se heurterait au principe d'indépendance des sociétés du groupe. L'accord de 2007 sur la diversité détaille cependant les responsabilités respectives des directions des sociétés Danone et des organisations syndicales dans la mise en œuvre de l'accord. Les premières doivent « ouvrir un dialogue » avec les représentants syndicaux et/ou les représentants du personnel sur la mise en place de dispositifs permettant d'interpeller la direction sur des situations qui présenteraient un caractère discriminatoire et sur la mise en place d'un calendrier de travail et l'animation d'instances spécifiques. Les secondes s'engagent à faire localement la promotion de la diversité (désignation de leurs représentants, sensibilisation, formation).

Dans le groupe FT, les dispositions de l'ACI concernent les sociétés dans lesquelles le groupe détient la majorité du capital ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises ou lorsqu'il nomme plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance.

Il n'est pas précisé dans l'accord à qui revient la charge d'assurer la diffusion interne de l'accord. Néanmoins il est indiqué qu'il doit être « porté à la connaissance de l'ensemble du personnel des entités du groupe FT et communiqué au management de l'ensemble des sociétés concernées ». Dans les sociétés où FT est présent de façon significative sans exercer le contrôle direct, il est par contre prévu que la DGRH et l'alliance syndicale mondiale UNI, dans le respect de l'indépendance de ces sociétés, fassent également connaître l'accord. Il est également écrit que les fournisseurs et sous-traitants du groupe devront être informés de son existence.

Une clause précise que la direction (conjointement avec l'alliance syndicale mondiale UNI) est responsable de la mise en œuvre de l'accord au sein des sociétés concernées par l'accord. Dans le reste du groupe, les deux parties se sont engagées à favoriser sa mise en œuvre. Aucune aide financière ou matérielle n'est prévue. Des réunions semestrielles paritaires doivent permettre d'établir un bilan régulier et les indicateurs issus des rapports sur la RSE sont censés servir de points d'appui.

S'agissant du contrôle, aucune procédure n'est prévue. Il est en revanche précisé : « si l'UNI ou l'alliance syndicale mondiale UNI du Groupe FT estiment que cet accord, ou l'un de ses principes, n'est pas appliqué dans l'une des entités du Groupe, elles s'engagent, préalablement à leurs communications externes, à contacter la direction du Groupe FT afin que la concertation nécessaire s'instaure. De son côté, le Groupe s'engage à prendre, le plus rapidement possible, toutes les dispositions nécessaires pour faire respecter le contenu de cet accord ». FT se protège ainsi de campagnes syndicales susceptibles de ternir son image. L'accord peut être dénoncé par l'une des parties avec un préavis de trois mois.

L'ACI d'EDF, dans sa version de 2009, précise que son champ d'application couvre les sociétés de plus de 50 salariés dans lesquelles EDF SA exerce directement le contrôle (c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles EDF SA détient la majorité du capital ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises), ainsi que les sociétés de plus de 50 salariés dans lesquelles EDF SA détient de manière directe ou indirecte au moins 45 % du capital. Ces sociétés doivent néanmoins manifester leur adhésion à cet accord.

La diffusion de l'ACI repose sur l'ensemble des signataires, chacun s'appuyant sur ses vecteurs de communication propres. La direction s'engage à organiser une communication spécifique auprès de ses managers, afin qu'ils portent et

soutiennent auprès de leurs équipes la mise en œuvre de cet accord, et à porter ce texte à la connaissance de ses sous-traitants.

Une instance spécifique, le Comité de dialogue sur la responsabilité sociale d'EDF (CDRS), est créée pour contrôler la mise en œuvre de l'ACI. Le CDRS est composé des représentants des signataires de l'accord et est présidé par le PDG d'EDF. Il se réunit une fois par an. Il est seul compétent pour toutes les questions soulevées par l'application de l'accord. Les frais d'organisation (déplacements, hébergement, traduction...) sont à la charge du Groupe.

Conclusion

On peut ainsi observer que nos deux propositions sont partiellement vérifiées. Les deux ACI signés par des directions privilégiant une logique d'image et par des FSI négociant dans une logique quantitative sont minimalistes (ACI d'Accor et de FT). L'ACI conclu par la direction d'Accor et l'UITA en 1995 est un modèle pur d'accord « de droit », ne contenant rien d'autre qu'un rappel des droits fondamentaux au travail. L'ACI conclu par la direction de FT et l'UNI en 2006 ne contient aucun engagement concret et précis sur la thématique RH. Les contenus procéduraux de ces deux accords sont également très pauvres puisqu'ils ne prévoient aucune procédure de contrôle de leur mise en œuvre et que les procédures de diffusion sont soit très vagues (FT), soit inexistantes (Accor). Par contre la direction de FT a obtenu que figure dans l'ACI une disposition devant lui permettre de sauvegarder son image de firme socialement responsable, en cas de problème d'application de l'accord.

A contrario les ACI conclus par des directions privilégiant une politique sociale (Danone 2007 et EDF 2009) contiennent des engagements concrets et précis en matière de règles RH. Les dispositions concernant la diffusion de l'accord, le suivi et le contrôle de son application sont exigeantes pour les directions qui s'engagent clairement à faire connaître l'accord à l'ensemble des managers du groupe et qui en confient le suivi et le contrôle à une instance paritaire, dans laquelle sont représentés la(les) FSI signataire(s) et les principaux syndicats du groupe. Dans ce cas, le positionnement de la FSI signataire n'est probablement pas décisif. Certes le contenu normatif et procédural très détaillé et exigeant pour la direction de l'ACI Danone 2007 a été obtenu par une FSI qui se positionne dans une logique qualitative depuis 2006-2007. Par contre, l'ACI d'EDF 2009, au riche contenu normatif et procédural, a été négocié par une large coalition de syndicats internationaux et nationaux, au sein de laquelle il est difficile de définir le rôle de l'ICEM, seul syndicat de cette coalition ayant acquis antérieurement une expérience de la négociation transnationale.

Il semble donc que le contenu normatif et procédural de chaque ACI étudié dépend essentiellement du positionnement de la direction signataire (politique

d'image/sociale). Ainsi, face à une direction poursuivant une politique d'image, une FSI négociant dans une logique quantitative n'obtient que les dispositions agréant la direction, une FSI négociant dans une logique qualitative n'a d'autre choix que de rompre les négociations et de renoncer à la conclusion d'un accord. La prochaine étape de notre recherche nous permettra d'étendre la comparaison à d'autres groupes multinationaux français et étrangers et de vérifier nos hypothèses sur un échantillon plus large.

Notes

- 1 Source : site internet de Global Unions (janvier 2011).
- 2 Le caractère d'accord collectif est dénié par certains auteurs. Nous ne pouvons entrer dans ce débat ici. Nous insistons seulement sur la limitation de l'application éventuelle de l'accord aux frontières de la FMN.
- 3 Et parfois dans leurs entreprises sous-traitantes et fournisseurs.
- 4 Ces deux éléments (application mondiale et signatures du PDG de la FMN et d'une FSI) suffisent à définir un ACI pour beaucoup d'auteurs. « Un ACI peut se définir comme un accord d'application mondiale conclu entre une entreprise multinationale et une organisation syndicale internationale » (Daugareilh, 2006 : 117).
- 5 « L'UITA n'a aucun mandat pour signer des accords dont le but principal ou exclusif est jugé être un exercice de RSE (responsabilité sociale des entreprises), lancé par la société cible, avec pour principal objectif d'améliorer son image et non de renforcer les effectifs, la présence et la force syndicales en son sein » (25^e congrès de l'UITA, Genève, 19-22 mars 2007).
- 6 BSN est devenu Danone en 1994.
- 7 Désignées comme secrétariats professionnels internationaux jusqu'en 2002.
- 8 Cette dimension sectorielle joue également sur les contenus des accords signés (voir les dispositions sur la sécurité dans l'ACI d'EDF, plus loin dans cet article).
- 9 Ou « accords qui se fondent sur la négociation » (Hammer, 2005).
- 10 Les positionnements tant des directions que des FSI évoluent dans le temps.
- 11 Internationale des services publics.
- 12 Organisation internationale de l'énergie et des mines.
- 13 Fédération mondiale des travailleurs de l'industrie, aujourd'hui disparue.
- 14 Ces documents sont disponibles sur les sites internet des groupes français cotés.
- 15 Les SPI sont devenus FSI en 2002.
- 16 Dans la terminologie du groupe, les ACI sont appelés « conventions ».
- 17 À titre indicatif, l'accord EDF représente dix-huit pages, l'accord FT et l'ACI 2007 de Danone, sept pages.
- 18 Dont le genre.
- 19 Nous nous permettons de traduire cette formulation obscure par « assurer la sécurité et préserver la santé des salariés ».
- 20 L'ACI Accor ne contient aucune disposition de cet ordre.

Bibliographie

- Barreau, Jocelyne et Juliette Arnal. 2010. « Responsabilité sociale de l'entreprise, comité d'entreprise européen et négociation collective transnationale : l'exemple du groupe Accor ». *Négociations*, 14, 21-35.
- Barreau, Jocelyne et Angélique Ngaha. 2010. « Are IFAs Useful Instruments for the Trade Unions ? ». 26th European Group for Organizational Studies, EGOS, colloquium. *National Culture and Globalization : Articulations and Interplays*. Lisbonne, 1-3 juillet 2010.
- Bourque, Reynald. 2005. *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective à l'ère de la mondialisation*. DP/161/2005. Genève : Institut international d'études sociales, Organisation internationale du travail.
- Bourque, Reynald. 2008. « Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises ». *Revue de l'IRES*, 57, 87-110.
- Bourque, Reynald et Christian Thuderoz. 2002. *Sociologie de la négociation*. Paris : La Découverte.
- Daugareilh, Isabelle. 2006. « Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie ? ». *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*. Michèle Descolonges et Bernard Saincy, dir. Paris : La Découverte, 116-135.
- Duplessis, Isabelle. 2004. « La déclaration de l'OIT relative aux droits fondamentaux au travail : une nouvelle forme de régulation efficace ? ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (1), 52-72.
- Dupont, Christophe. 1994. *La négociation : conduite, théorie, applications*. Paris : Dalloz.
- Gallin, Dan. 2008. « International Framework Agreements : A Reassessment ». *Cross-Border Social Dialogue and Agreements : An Emerging Global Industrial Relations Framework ?* Konstantinos Papadakis, dir. Genève : ILO, ILS, 15-41.
- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (1), 73-100.
- Hammer, Nikolaus. 2005. « International Framework Agreements : Global Industrial Relations between Rights and Bargaining ». *Transfer*, 11 (4), 511-530.
- Hatchuel, Armand et Romain Laufer, dir. 2001. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.
- Jobert, Annette. 1990. « La négociation collective dans les entreprises multinationales en Europe ». *Syndicalisme : dimensions internationales*. Guillaume Devin, dir. La Garenne-Colombes : Éditions européennes Érasme, 313-330.
- Lamarque, Thomas et Isabelle Bodet. 2007. « La responsabilité des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste ». *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 1, < <http://regulation.revues.org/>>.
- Laufer, Romain. 2001. « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique ». *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Armand Hatchuel et Romain Laufer, dir. Paris : Vuibert, 45-83.
- Léonard, Evelyne et André Sobczak. 2010. « Les accords transnationaux d'entreprises et les autres niveaux de dialogue social ». *Courrier hebdomadaire*. CRISP, 2050-2051.

- Ngaha, Angélique et Léa Gissingner. 2010. « Psycho dynamique : jeux et enjeux d'acteurs autour d'accords-cadres internationaux ». *Revue internationale de psychosociologie*, 16 (38), 231-244.
- Ngaha, Angélique et Jocelyne Barreau. 2012. « L'application d'accords-cadres internationaux : enjeux et déterminants ». *Économies et Sociétés*, série « Socio-économie du travail ».
- Papadakis, Konstantinos, dir. 2008. *Cross-Border Social Dialogue and Agreements : An Emerging Global Industrial Relation Framework ?* Genève : ILO, ILLS.
- Pettigrew, Andrew M. 1990. « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice ». *Organization Science*, 1 (3), 267-292.
- Rehfeldt, Udo. 1993. « Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises ». *Le mouvement social*, 162, 69-93.
- Rütters, Peter. 1990. « Histoire et développement des secrétariats professionnels internationaux ». *Syndicalisme : dimensions internationales*. Guillaume Devin, dir. La Garenne-Colombes : Éditions européennes Érasme, 251-266.
- Sobczak, André. 2008. « Syndicats et responsabilité sociale des multinationales ». *Gestion*, 33 (1), 18-26.
- Strauss, Anselm. 1992. Textes réunis par Isabelle Baszanger. *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris : L'Harmattan.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research, Design and Methods*. 4^e éd. Londres : Sage Publications.

RÉSUMÉ

L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international

La conclusion d'accords-cadres internationaux (ACI) est en pleine expansion depuis le début des années 2000. Mais comment s'explique l'hétérogénéité des contenus de ces accords ? En l'absence de tout cadre juridique, certains accords définissent succinctement des principes généraux dont l'application devra être négociée dans chacune des filiales, d'autres détaillent précisément des normes substantives applicables dans toutes les entités du groupe. Dans cet article, nous focalisons notre analyse sur les dispositions portant sur la fonction « ressources humaines », c'est-à-dire sur les règles de GRH définies par la direction générale des ressources humaines (DGRH), notamment en matière de rémunération, de conditions de travail et de formation ainsi que sur les missions qui lui sont imparties. En nous inscrivant dans la lignée des travaux d'Anselm Strauss, nous étudions le lien entre le contenu de l'accord, les objectifs poursuivis par les signataires et négociateurs des ACI (les fédérations syndicales internationales - FSI, et les directions des groupes signataires) et les autres éléments du contexte de la négociation. Nous faisons l'hypothèse que le contenu de l'accord dépend des « positionnements » des négociateurs (logique quantitative ou qualitative pour les FSI; politique d'image ou politique sociale pour les directions) et du contexte de la négociation. Nous justifions cette hypo-

thèse avant de la tester en comparant les dispositions « ressources humaines » d'ACI conclus dans des firmes multinationales françaises. Nous appuyons cette démonstration sur l'exemple de quatre groupes français (Accor, France Télécom, Danone et EDF) ayant fait l'objet d'une étude de cas longitudinale approfondie, dans le cadre d'un vaste programme de recherche financé par l'Agence nationale pour la recherche.

MOTS CLÉS : négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE), fédération syndicale internationale (FSI), direction générale des ressources humaines de firmes multinationales (DGRH), gestion du travail

SUMMARY

The Impact of Negotiators' Positions on the Content of an International Framework Agreement

During the last ten years, there has been a continuous growth in the number of international framework agreements (IFAs) that have been concluded. But how can the heterogeneous nature of their contents be explained? In the absence of any legal framework, some agreements define only general principles, the application of which will have to be negotiated in each separate firm subsidiary, others specify substantive norms which are applicable across an entire firm. In this paper, our analysis focuses on measures concerning the human resources function, i.e. the HR rules as defined by the HR senior management team, particularly regarding wages, work conditions, occupational training and the missions assigned to the HR senior management team.

In following the direction suggested by Anselm Strauss, we study the link between the content of each IFA, the positions of IFA signatories and negotiators (Global Unions Federations (GUFs) and multinational corporations' senior management), and other elements of the negotiation context. We build on the hypothesis that the agreement content depends on IFA negotiators' positions and negotiation context. We first justify this hypothesis and then test it by comparing human resources measures in IFAs concluded by French multinational corporations. Our work is based on the examples of four French firms (Accor, France Télécom, Danone and EDF), using a longitudinal case study that has been carried out in the framework of a large research program supported by the French National Research Agency.

KEYWORDS : company transnational collective bargaining, Global Union Federation (GUF), senior human resource management in multinational firms, labour management

RESUMEN

El impacto de los posicionamientos de los negociadores sobre el contenido de un acuerdo marco internacional

La conclusión de acuerdos marco internacionales (AMI) esta en plena expansión desde comienzos de los años 2000. Pero ¿cómo se explica la heterogeneidad de los contenidos de dichos acuerdos? En la ausencia de todo marco jurídico, ciertos acuerdos definen sucintamente principios generales cuya aplicación deberá ser negociada en cada una de las filiales, otros detallan precisamente las normas sustantivas aplicables en todas las entidades del grupo.

En este artículo, se focaliza el análisis sobre los dispositivos que tratan de la función de “recursos humanos”, es decir sobre las reglas de gestión de recursos humanos definidos por la dirección general de recursos humanos (DGRH), especialmente en materia de remuneración, de condiciones de trabajo y de formación así mismo sobre las misiones que le son impartidas. Inscribiéndonos en la línea de los trabajos de Strauss (19920, se estudia el vínculo entre el contenido del acuerdo, los objetivos previstos por los signatarios y negociadores de los AMI (las federaciones sindicales internacionales – FSI), y las direcciones de los grupos signatarios) y los otros elementos del contexto de la negociación.

Proponemos la hipótesis que el contenido del acuerdo depende de los “posicionamientos” de negociadores (lógica cuantitativa o cualitativa para las FSI; política de una imagen o política social para las direcciones) y del contexto de la negociación. Justificamos esta hipótesis antes de evaluarla comparando las disposiciones “recursos humanos” de los ACI concluidos en las firmas multinacionales francesas. Apoyamos esta demostración con el ejemplo de cuatro grupos franceses (Accor, France Télécom, Danone y EDF) que han sido objeto de un estudio de caso profundo y longitudinal en el contexto de un vasto programa de investigación financiado por la Agencia nacional por la investigación.

PALABRAS CLAVES: negociación colectiva transnacional de empresa (NCTE), federación sindical internacional (FSI), dirección general de recursos humanos de firmas multinacionales (DGRH), gestión del trabajo