

Compte rendu de la conférence de la Présidence française de l'UE « Accords transnationaux d'entreprise. Dialogue, droits, anticipation des restructurations, acteurs : une nouvelle perspective », Lyon, 13 et 14 novembre 2008

Mark Carley, SPIRE Associates

Abréviations fréquemment utilisées dans ce compte rendu :

ATE = Accord transnational d'entreprise.

ACI = Accord-cadre international.

CEE = Comité d'entreprise européen.

FSI = Fédération syndicale internationale.

FSE = Fédération syndicale européenne.

RSE = Responsabilité sociale des entreprises.

1. Introduction

Ce compte rendu récapitule les principaux points débattus lors de la conférence de la Présidence française de l'UE « Accords transnationaux d'entreprise. Dialogue, droits, anticipation des restructurations, acteurs : une nouvelle perspective » qui s'est tenue à Lyon les 13 et 14 novembre 2008. La manifestation a réuni des praticiens impliqués dans la négociation et la mise en œuvre d'accords transnationaux d'entreprise (ATE) et des chercheurs engagés dans l'étude de ces accords, ainsi que des responsables politiques, des représentants des partenaires sociaux et des décideurs. Les ATE désignent des accords et autres textes associés portant sur des thèmes liés à l'emploi, signés par la direction et les représentants des salariés dans des entreprises multinationales et produisant des effets dans au moins deux pays.

La conférence de Lyon avait pour objet de dresser un état des lieux du phénomène des ATE et d'analyser les expériences des différents acteurs, aussi bien les résultats positifs que les problèmes rencontrés. La conférence visait également à informer un public plus large sur cette dynamique en mouvement, un public ne se limitant pas aux personnes étroitement impliquées dans la négociation, la mise en œuvre et l'étude des ATE. La Présidence française de l'UE a soulevé une question importante, à savoir l'écart grandissant entre le caractère transnational des stratégies et actions des entreprises et le caractère essentiellement national de la législation sur l'emploi et des structures de relations professionnelles. A la lumière de l'actuelle crise financière et économique mondiale, les ATE et les questions transnationales et européennes dont ils traitent sont d'une pertinence croissante pour les acteurs (entreprises, syndicats, pouvoirs publics et universitaires) à tous les niveaux.

Dans le cadre de la conférence de la Présidence française, s'est tenu un Forum sur les Restructurations consacré aux accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations, et organisé conjointement avec la Commission européenne. La Commission a organisé plusieurs Forums de ce type depuis 2005, réunissant des partenaires sociaux, des institutions de l'UE et des chercheurs, afin d'examiner les aspects et développements importants liés aux restructurations (voir http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/forum_en.htm).

2. Le dialogue social transnational : état des lieux

Des intervenants ont présenté une vue d'ensemble des principales étapes du développement des accords transnationaux d'entreprise (ATE) et dressé un état des lieux.

2.1 Développement et dynamique

Elodie Béthoux (IDHE, Ecole Normale Supérieure de Cachan) a fait observer que la négociation des ATE est un phénomène qui remonte déjà à quelques décennies, mais qui ces dernières années connaît un développement rapide et suscite l'intérêt croissant des partenaires sociaux et des pouvoirs publics au niveau national et européen ;

Historique de l'évolution

L'évolution des ATE peut se diviser en quatre phases :

- Les années 1960 et 1970 constituent une phase d'expérimentation dans le dialogue social transnational au niveau de l'entreprise. Des secrétariats professionnels internationaux (organisations syndicales internationales sectorielles, aujourd'hui connues sous le nom de fédérations syndicales internationales) dans quelques-uns des secteurs les plus « internationalisés », comme l'automobile, la chimie et l'agroalimentaire, commencent à mettre en place des « comités d'entreprise mondiaux » dans un certain nombre de multinationales. Ils espèrent que la création de ces structures transnationales de représentation des salariés et une meilleure coordination syndicale des activités au sein des multinationales pourront aboutir à un dialogue avec la direction et à la conclusion d'ATE. Cette initiative voit le jour dans le contexte des restructurations d'entreprise et de l'importance grandissante des multinationales.
- Les années 1980 voient la négociation des premiers ATE, dont le plus notable est celui signé entre la multinationale agroalimentaire basée en France, BSN-Danone, et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes (UITA). A compter de 1988, BSN-Danone et l'UITA commencent à négocier une série de textes (« positions communes », plans, programmes d'actions, déclarations conjointes et accords-cadres) portant sur des thèmes tels que la promotion de l'information économique et sociale pour les salariés et leurs représentants, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la formation et le droit syndical.
- Dans les années 1990, la négociation transnationale dans les entreprises multinationales se développe autour la mise en place des comités d'entreprise européens (CEE). Un certain nombre de CEE ont déjà été établis sur une base entièrement volontaire, mais l'adoption de la Directive européenne sur les CEE (94/45/CE) en 1994 conduit à la négociation de nombreux CEE, contribuant au développement d'une véritable « culture » de la négociation à un niveau européen dans les entreprises. Le processus est régi par le cadre juridique défini par la Directive européenne, laquelle autorise toutefois une marge de manœuvre considérable dans chaque entreprise. Le « groupe spécial de négociation », instauré par la Directive, constitue un instrument intéressant pour l'organisation de négociations transnationales dans les entreprises multinationales.
- Les années 2000 voient une forte augmentation des négociations transnationales dans les entreprises sur des thèmes importants (ne se limitant pas à la mise en place de CEE). On recense actuellement plus de 150 ATE (voir encadré A, p 3-4), lesquels représentent un ensemble substantiel de textes. Dans l'UE en particulier, apparaît alors la question du cadre juridique des négociations et accords transnationaux, la Commission européenne ayant lancé un débat sur la création éventuelle d'un cadre optionnel européen pour les ATE (voir encadré B, p 7-8). De leur

coté, des organisations syndicales sectorielles (fédérations syndicales européennes, FSE) ont entrepris de définir leurs propres cadres et règles de la négociation transnationale d'entreprise.

Concernant l'évolution du dialogue social transnational au niveau de l'entreprise des années 1960 aux années 2000, on peut dire en résumé que :

- le *périmètre* du dialogue social transnational a changé dans une certaine mesure, passant d'une dimension mondiale avec les « Comités d'entreprise mondiaux » (années 1960-1970) à une dimension plus européenne (années 1990 et 2000) ;

Encadré A. Accords transnationaux d'entreprise : faits et chiffres

Selon l'étude menée par la Commission Européenne (voir "Mapping of transnational texts negotiated at corporate level", juillet 2008, [http://ec.europa.eu/employment_social/labour Law/docs/2008/annex_transnational_agreements_en.pdf]), en juillet 2007, la Commission a recensé 147 textes communs transnationaux signés par la direction et les représentants du personnel de multinationales, la plupart ayant été conclus depuis 2000. Ci-après, ces textes sont dénommés pour plus de commodité "accords transnationaux d'entreprise" (ATE). Néanmoins, alors que certains sont qualifiés d'accords, on peut donner à ces textes une grande variété d'intitulés, à savoir opinions communes, déclarations, projets, principes, cadres et chartes.

Sur les 147 ATE recensés :

- 76 (52%) étaient « européens » - à savoir que leur champ d'action ou leur priorité se limitait à l'Europe ;
- 59 (40%) étaient internationaux – se concentrant sur les droits fondamentaux principalement à l'extérieur de l'Europe (nombre d'entre eux étant des accords-cadres internationaux – voir section 2.3 – mais les deux catégories ne coïncident pas exactement) ; et
- 12 (8%) étaient « mixtes » - de portée internationale mais traitant également de problèmes spécifiquement européens et/ou impliquant très fortement des comités d'entreprise européens (CEE).

Néanmoins, il n'est pas toujours possible d'établir une distinction claire de la portée et du caractère des ATE « européens » et « internationaux » et il existe une perméabilité entre eux.

Les 147 ATE avaient été signés dans 89 entreprises employant environ 7,5 millions de salariés au total. Les 42 sociétés ayant des ATE « européens » et « mixtes » employaient 4,4 millions de personnes à travers le monde.

Pays d'implantation des sièges sociaux

Les ATE apparaissent comme un processus « porté » au niveau européen : sur les 89 entreprises concernées en juillet 2007, 75 (84%) avaient leur siège social dans l'Espace Economique Européen. Même les ATE internationaux sont, de manière prépondérante, négociés aux sièges sociaux de multinationales en Europe et impliquent des organes représentatifs européens des salariés. En outre, 15 ATE d'entreprises américaines détenaient une portée expressément limitée à l'Europe. Sur les 75 multinationales dont le siège social était situé en Europe et qui avaient conclu des ATE, 21 avaient leur siège social en France (et avaient conclu 41 ATE, 33 ayant une portée européenne ou mixte) et 20 en Allemagne (avec 23 ATE, dont six de portée européenne ou mixte). Les autres pays les plus représentés étaient les pays nordiques, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas et l'Italie. Les entreprises ayant leur siège social en France furent les premières à signer des ATE, à partir de 1988, et furent suivies par des sociétés italiennes (1996), suédoises (1998), américaines (1999), belges (1999) et allemandes (1999). Depuis 2000, le processus a été renforcé dans ces pays et s'est étendu à d'autres.

Secteurs concernés

Concernant les ATE européens, les secteurs de la métallurgie, des finances et de l'agro-alimentaire représentent le nombre le plus important des textes signés et d'entreprises impliquées. Des multinationales des secteurs énergétique, chimique, du bâtiment et des transports ont également été très actives. Concernant les ATE internationaux, le secteur de la métallurgie est encore le principal auteur de textes, bien que les secteurs des services publics, des télécommunications, de la construction, de l'emballage/du papier et d'autres services soient également fortement impliqués.

Signataires du côté des salariés

Du côté des salariés, des ATE ont été signés par des CEE, des organisations syndicales internationales et européennes, des syndicats nationaux et des comités d'entreprise nationaux. Plus d'un tiers des ATE européens et mixtes et environ deux tiers des ATE internationaux sont signés par plusieurs parties du côté des salariés.

Les CEE sont les principales parties signataires des ATE européens et mixtes, signant 71 de ces 88 textes (81%). Des CEE ont signé des ATE européens et mixtes : seuls dans 42 cas (surtout dans des entreprises dont le siège social est situé aux Etats-Unis, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Belgique) ; avec des organisations syndicales internationales ou européennes dans 16 cas (notamment dans le secteur métallurgique) ; et avec à la fois des syndicats nationaux et internationaux ou des organisations syndicales européennes dans 13 cas (surtout dans des entreprises dont le siège social se situait en France et dans les pays nordiques). En outre, des CEE ont été fortement impliqués dans la négociation de sept des 17 ATE européens et mixtes restants, sans en être signataires. Des organisations syndicales internationales et européennes sont les signataires de 39 des ATE européens et mixtes (surtout dans le secteur métallurgique), dans la plupart des cas avec des CEE ou des syndicats nationaux. Des syndicats nationaux du pays d'implantation du siège de multinationales ont signé 23 des ATE européens et mixtes (notamment dans des entreprises dont le siège était situé en France, en Italie ou dans les pays nordiques), généralement avec des organisations syndicales européennes ou internationales ou des CEE mais seuls dans quatre cas.

Concernant les ATE internationaux, quasiment tous ont été signés par des organisations syndicales internationales et (moins fréquemment) par des organisations syndicales européennes, dans certains cas avec des syndicats nationaux ou des CEE. Des CEE ont été impliqués dans environ un tiers des ATE internationaux, étant les uniques signataires de cinq, les cosignataires de 12 avec des fédérations syndicales internationales ou européennes, et impliqués dans deux signés par ces dernières.

Contenu

Les ATE internationaux sont quasiment tous axés sur les droits fondamentaux ou des aspects de la RSE. Parmi les ATE européens et mixtes, les principaux thèmes sont, outre l'organisation du dialogue social :

- des sujets spécifiques tels que la santé et la sécurité au travail, l'égalité en matière d'emploi et la protection des données ;
- la restructuration, l'organisation du travail, la formation et la mobilité ; et
- les principes de la politique de ressources humaines et la RSE.

Par exemple, sur les 76 ATE européens, 24 sont consacrés à la restructuration, la réorganisation et l'anticipation du changement, tandis que 13 autres ATE européens et mixtes traitent ces questions dans le cadre d'un texte abordant de manière plus générale la politique sociale ou le dialogue social. Onze ATE européens et mixtes traitent spécifiquement de la santé et de la sécurité, quatre de l'égalité des chances, ces questions étant également souvent abordées par des ATE de portée plus vaste. La protection des données et l'usage d'Internet sont traités par cinq ATE européens et deux abordent la participation financière des salariés.

- la *dynamique* du processus a été essentiellement « ascendante » : des pressions venues d'en bas à travers les expériences volontaires d'entreprises multinationales – mais également « descendante » : des propositions venues d'en haut à travers les initiatives de la Commission européenne qui entend instaurer un cadre juridique optionnel européen et les efforts de coordination des FSE récemment apparues sur la scène ;
- le processus s'est inscrit dans un *contexte* de restructurations d'entreprise : le changement servant de moteur pour les négociations et constituant l'objet des accords ; et
- les *acteurs* de la négociation, côté salariés, ont été au début les structures syndicales diverses, lesquelles ont soutenu les organes de représentation des salariés, notamment les CEE créés depuis les années 1990.

Les tensions et défis actuels

A l'heure actuelle, les négociations transnationales suscitent diverses tensions et questions.

Le premier sujet de tension est lié à la nature extrêmement diverse des accords transnationaux d'entreprise – diversité par exemple au niveau des intitulés (déclarations, positions, accords, etc.), du champ d'application (international ou européen), des signataires (organisations syndicales à divers niveaux, CEE, etc.) et des procédures de mise en œuvre. On observe toutefois un désir de formaliser ces accords et de clarifier leur statut et leurs effets.

Un deuxième sujet de tension a trait au contenu des ATE. Par exemple, si les accords internationaux portent généralement sur les droits fondamentaux et les principes généraux, les accords européens quant à eux traitent de thèmes spécifiques tels que les restructurations, la formation ou l'égalité des chances (voir encadré A, p 3-4). Par ailleurs, certains ATE ont une approche prévisionnelle, proactive et à long terme, tandis que d'autres recherchent des solutions à court terme en réaction à des problèmes spécifiques immédiats (comme les opérations de restructuration).

Un troisième et dernier sujet de tension concerne les acteurs dans les négociations transnationales. Des questions ont été soulevées quant à la capacité, au mandat et à la légitimité des acteurs du côté salariés – tels que les CEE ou les organisations syndicales internationales – qui négocient souvent les ATE. Mais ce sont ces acteurs qui, de facto, concluent les ATE et sont reconnus comme les représentants du dialogue social dans les entreprises concernées.

Voici les principaux défis posés par la situation actuelle :

- nécessité d'informer sur le processus de négociation transnationale et sur le contenu et les effets des ATE. Les textes des ATE doivent être mis à disposition, par exemple via des bases de données, les négociateurs doivent partager leurs expériences et les salariés concernés par les accords doivent être tenus informés (ce qui n'est parfois pas le cas) ;
- nécessité de donner une légitimité et un statut spécifique aux ATE par rapport à d'autres outils et processus tels que les codes de conduite, le dialogue social sectoriel européen et les systèmes nationaux de relations professionnelles ; et
- nécessité d'évaluer la mise en œuvre et les effets des ATE.

2.2. Les relations entre les ATE européens et les ATE internationaux

Isabelle Daugareilh (COMPTRASEC, Université Montesquieu-Bordeaux IV) a étudié les relations entre les ATE de portée européenne et ceux de portée internationale. Selon un recensement formel, on dénombre 52% d'ATE européens, 40% d'ATE internationaux et 8% d'ATE « mixtes », c'est-à-dire de portée européenne/internationale (voir encadré A, p 3.4 pour plus de détails). Cependant, dans la pratique, il n'est pas toujours possible de tracer une ligne de partage claire entre les accords « européens » et les accords « internationaux ». Il existe en effet de nombreuses zones de chevauchement entre eux. Par exemple, la plupart des ATE internationaux couvrent les opérations européennes de l'entreprise multinationale concernée, ainsi que les opérations dans d'autres régions du monde. Par ailleurs, les ATE signés par les organes européens (tels que les CEE) peuvent couvrir les opérations de l'entreprise situées hors d'Europe. Dans la pratique, on observe une « perméabilité » considérable entre les ATE européens et internationaux en termes de négociateurs, champs d'application et contenus.

La grande majorité des entreprises multinationales dotées d'ATE ont leur siège social en Europe – spécialement en France et en Allemagne. Même si les entreprises multinationales ont leurs racines dans un pays européen donné, leurs opérations sont souvent entièrement mondialisées, d'où de réelles

difficultés à établir une distinction claire entre l'Europe et le reste du monde lors de la négociation des ATE.

Ce qui distingue toutefois les ATE européens des ATE internationaux, ce sont les signataires côté salariés. En effet, alors que les CEE jouent un rôle prédominant dans la négociation des premiers, les fédérations syndicales internationales (FSI) sont prépondérantes dans la négociation des seconds. Les CEE ont signé la majorité des ATE européens et, dans d'autres cas, ils ont participé au processus de négociation ou de mise en œuvre sans être un signataire officiel. Cependant, ils sont souvent cosignataires de ces ATE européens, aux côtés d'organisations syndicales nationales, européennes et internationales (ce qui démontre bien la perméabilité évoquée plus haut). On observe une grande diversité de configurations de signataires côté salariés, ce qui semble refléter une adaptation à des circonstances spécifiques et une solution pratique à l'absence d'un cadre juridique désignant les parties compétentes pour signer les ATE au nom des salariés.

Les ATE internationaux, à l'inverse, sont principalement signés par les FSI. Toutefois, on constate là aussi des signes de perméabilité entre les niveaux. Dans un nombre croissant de cas, il apparaît que les CEE ont engagé des négociations sur des ATE internationaux et participé au processus, parfois en co-signant les accords avec une FSI, voire dans certains cas en étant le seul signataire côté salariés.

Il existe également une différence assez nette entre le contenu des ATE européens et internationaux. Les premiers ont tendance à aborder des questions spécifiques et concrètes, très souvent liées aux restructurations, ainsi que des thèmes comme l'égalité, la santé et la sécurité, et la mobilité. Il s'agit souvent de questions couvertes par les Directives et d'autres réglementations européennes, ce qui laisse à penser que les négociations transnationales d'entreprise peuvent d'une certaine manière impliquer une extension ou une adaptation de la législation européenne. Les ATE européens instaurent généralement des garanties claires pour les salariés dans ces domaines et établissent des procédures détaillées. Cette approche commune spécifique et détaillée est peut-être plus facile à appliquer au niveau européen qu'international car – malgré les différences entre les cadres juridiques et les pratiques de relations professionnelles des pays européens – on observe un certain degré de continuité et de similitude au sein de l'Europe, en grande partie grâce à la législation européenne du travail.

Les ATE internationaux – qui revêtent généralement la forme d'accords-cadres internationaux (voir section 2.3) – traitent de questions plus larges, notamment des droits fondamentaux des salariés et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On peut dire qu'ils sont une réponse à la mondialisation, en ce sens où ils cherchent à établir des règles communes applicables à toutes les entreprises mondialisées. Néanmoins, dans ce domaine aussi, la distinction entre les ATE européens et internationaux est difficile à établir. La grande majorité des entreprises dotées d'ATE internationaux ont leur siège social en Europe et ces accords témoignent vraisemblablement d'une vision européenne de la mondialisation et de la RSE, ce qui rend ces entreprises plus enclines à engager un dialogue social transnational. En outre, certains signes montrent que les ATE internationaux peuvent, sur la durée, se rapprocher des ATE européens. Par exemple, lors de la reconduction d'ATE internationaux, il arrive que ceux-ci soient amendés pour inclure des dispositions sur des thèmes tels que la santé et sécurité, lesquels sont plus caractéristiques des ATE européens. Là encore, la perméabilité semble de mise, conduisant à une plus grande convergence.

2.3 Accords-cadres internationaux

Konstantinos Papadakis (Service du dialogue social, de la législation du travail et de l'administration du travail – Bureau International du Travail, BIT) a présenté les principales conclusions d'une étude du BIT (voir « Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework? », Konstantinos Papadakis (ed), Institut International d'Etudes Sociales/BIT, Genève, 2008) portant sur l'un des principaux types d'ATE – l'accord-cadre international (ACI).

Le BIT définit l'ACI comme un accord passé entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale (FSI), au nom des syndicats qui représentent les salariés de cette multinationale. L'entreprise s'engage à respecter un certain nombre de principes liés aux Conventions et Recommandations du BIT, couvrant des thèmes tels que la liberté d'association, le droit à la négociation collective, la non-discrimination dans l'emploi, l'âge minimal du travail, le travail forcé, la santé et la sécurité, l'emploi, les salaires, le temps de travail, la formation et les restructurations. Les ACI sont de portée internationale, couvrant les opérations mondiales des multinationales, et ont souvent des implications pour leurs sous-traitants et fournisseurs (on observe toutefois de fortes disparités : certains ACI imposent l'application obligatoire des principes de l'accord aux sous-traitants et fournisseurs, d'autres stipulent que seuls les sous-traitants et fournisseurs respectant les principes pourront travailler avec la multinationale, tandis que d'autres mentionnent simplement que la multinationale doit fournir des informations sur l'ACI à ses sous-traitants et fournisseurs). Les ACI instaurent des mécanismes conjoints de mise en œuvre et de suivi, impliquant des comités ad hoc ou des structures existantes telles que les CEE.

Les ACI s'inscrivent dans un contexte de mondialisation économique, laquelle a créé un fossé entre

Encadré B. La Commission Européenne et les accords transnationaux d'entreprise.

Dans son « agenda social » de 2005-10, publié en février 2005, la Commission Européenne a annoncé des plans destinés à « adopter une proposition conçue pour permettre aux partenaires sociaux de formaliser la nature et les résultats des négociations collectives transnationales. L'existence de cette ressource est essentielle, mais son utilisation restera optionnelle et dépendra entièrement de la volonté des partenaires sociaux. » Sur cette base, la Commission s'est engagée depuis 2005 dans un grand nombre d'activités relatives aux ATE. Elle a recueilli et analysé des ATE, conduit une étude sur les acteurs impliqués dans leur signature, et organisé deux séminaires d'étude. Elle a également commandé une étude, publiée en 2006, qui évaluait les problèmes juridiques liés aux ATE et identifiait les obstacles à leur développement futur et les moyens de les résoudre ("Transnational collective bargaining: past, present and future", E Ales (coordinateur), Commission Européenne, 2006 [http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/transnational_agreements_ales_study_en.pdf]).

L'étude a proposé une directive prévoyant un cadre optionnel pour un système européen de négociations collectives transnationales, au sein desquelles des ATE de niveau européen juridiquement contraignants pourraient être conclus.

Le Parlement Européen et le Comité économique et social européen ont exprimé leur soutien en faveur de l'initiative de la Commission et lui ont demandé d'étudier des propositions en liaison avec les partenaires sociaux européens pour rédiger un cadre législatif sur une base volontaire.

Le 2 juillet 2008, dans le cadre de son agenda social renouvelé, la Commission a publié un document de travail des services de la Commission sur « Le rôle des accords d'entreprise transnationaux dans le contexte d'une intégration internationale croissante » (SEC (2008) 2155) [http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/2008/sec_2008_2155_1_en.pdf]. Ce document, présenté lors de la conférence de Lyon, expose les positions et les projets actuels de la Commission concernant les ATE de portée européenne.

La Commission déclare que la mondialisation économique est caractérisée par un environnement commercial de plus en plus international, une mobilité croissante des facteurs de production et une échelle des opérations de restructuration toujours plus transnationale. Dans ce contexte, elle voit une nécessité de dialogue social et d'implication des travailleurs afin de mieux anticiper et gérer les évolutions et de développer des politiques équilibrées dans un climat de confiance. Pour la Commission, les ATE sont en mesure de répondre à de tels besoins. Pour autant des questions ouvertes restent posées par rapport aux ATE :

- Les ATE peuvent manquer de transparence. Ils abordent des thèmes variés, notamment les restructurations, des sujets spécifiques (tels la santé et la sécurité), les droits fondamentaux, les ressources humaines et les principes de RSE ainsi que l'organisation du dialogue social. Ils possèdent de nombreux intitulés (position commune, déclaration, projet, principes, cadre, charte, accord-cadre, accord, accord européen, etc.) et sont formulés de manière adaptable en termes, par exemple, de signataires et de mécanismes de mise en œuvre. Il semble n'y avoir aucun lien entre l'intitulé d'un ATE, son contenu et les engagements le concernant.
- Des ATE ont été signés par des CEE, des organisations syndicales internationales et européennes et des représentants nationaux des salariés, seuls ou en diverses combinaisons, mais leur légitimité et leur capacité juridique à négocier, signer et mettre en œuvre de tels accords restent floues.
- Les effets des ATE sont variables, et l'on ignore parfois s'ils peuvent avoir les effets souhaités. Les intentions des parties concernant la nature des engagements qu'elles prennent varient (par exemple, des ATE peuvent être supposés tout contenir, des déclarations d'intention aux obligations exécutoires). Indépendamment de ces intentions, les ATE peuvent avoir des effets juridiques mais il s'agit actuellement d'un domaine complexe. Les définitions nationales de conventions collectives d'entreprise varient, tout comme leurs effets juridiques, d'où des effets différents des ATE d'un pays à l'autre. Les ATE peuvent aussi éventuellement soulever des questions quant à la protection des données lorsqu'ils constituent la base du transfert transnational de données.

- Les mécanismes de résolution des litiges relatifs à l'application et l'interprétation des ATE peuvent également susciter des doutes. Les ATE eux-mêmes mentionnent rarement cette question, mais des problèmes peuvent survenir dans le temps, par exemple lorsque l'entreprise concernée est impliquée dans une fusion ou un rachat. Si des litiges sont renvoyés devant un tribunal national, ces tribunaux disposent seulement de cadres de référence nationaux alors que l'application des règles de droit privé international aux ATE est incertaine et difficile.

Comme l'ont souligné ses représentants lors de la conférence de Lyon, la Commission considère qu'elle joue un rôle de soutien et de facilitation des ATE de portée européenne, comme elle le fait avec le dialogue social européen à d'autres niveaux. En outre, les ATE traitent fréquemment des questions d'importance considérable pour la Commission, telles que les restructurations, la mobilité des travailleurs, les droits fondamentaux, la RSE, l'égalité, la diversité ou la santé et la sécurité. La Commission souligne ne pas vouloir intervenir dans les négociations collectives, ni dans l'autonomie des partenaires sociaux dans la négociation des conditions de salaire et de travail, ni interférer avec les systèmes nationaux dans ce secteur. Son seul objectif est d'aider à développer et proposer des instruments utiles à ceux qui souhaitent négocier des ATE, et chercher (en même temps que les partenaires sociaux et d'autres acteurs) à résoudre certaines incertitudes et difficultés susceptibles de réduire l'impact de tels accords.

Le document de travail de juillet 2008 stipule que la Commission mettra sur pied un groupe d'experts (comprenant les partenaires sociaux, des experts gouvernementaux et des experts d'autres institutions) sur les ATE, chargé de surveiller les évolutions et d'échanger des informations sur les moyens de soutenir le processus des négociations transnationales. La commission soutiendra le groupe d'experts en : développant une base de données pour les textes transnationaux ; organisant des échanges d'expériences et des analyses ; analysant les effets produits par les ATE et la « façon dont les normes s'articulent dans les Etats-Membres » ; et clarifiant les règles du droit privé international appliquées aux ATE. Le soutien à la signature d'ATE figurera également parmi les priorités de financement de la Commission, avec en ligne de mire la promotion du dialogue social. Elle envisagera de soutenir des projets visant à : identifier des moyens de garantir une plus grande transparence des ATE; faciliter l'identification des acteurs, approches ou mécanismes pouvant être promus ; et déterminer des mécanismes de conciliation ou de médiation pouvant être encouragés en vue de faciliter le règlement des litiges.

Lors de la conférence, il a été souligné que ces initiatives visaient à donner toutes les cartes à la Commission pour évaluer des solutions juridiques ou autres pouvant donner davantage de transparence et de sécurité aux ATE sans porter atteinte à la souplesse qui a contribué jusqu'à présent à leur réussite. Elle désire que les partenaires sociaux apportent une contribution décisive au débat. Il convient de bien réfléchir à la question et de déterminer entre autres si, dans l'éventualité d'un cadre européen optionnel rendant les ATE juridiquement contraignants, ceci influencerait sur la volonté des salariés ou des représentants des salariés à les négocier. La Commission considère les ATE comme une évolution dynamique, innovante et basée sur le partenariat, reflétant l'intégration économique de l'UE et la mondialisation. Ils peuvent également jouer un rôle positif potentiel face aux restructurations générées par la crise économique et financière actuelle en assurant une gestion socialement responsable du processus.

la dimension transnationale croissante des opérations des entreprises et la dimension essentiellement nationale des réglementations et de l'action des syndicats (sans parler des ONG, des associations de consommateurs, etc.). Les ACI font partie des initiatives « d'auto-régulation » qui visent à réduire ce fossé, au même titre que les codes de conduite unilatéraux des entreprises et les initiatives « public-privé » telles que le Pacte mondial des Nations Unies.

Le principal objectif des ACI est d'instaurer un dialogue entre l'entreprise multinationale et ses salariés et leurs syndicats afin de régler les questions d'intérêt commun. Ils diffèrent des codes de conduite et

autres initiatives unilatérales de RSE, lesquels visent à répondre aux préoccupations du public concernant les activités et le comportement de l'entreprise.

Quelques données clés sur les ACI

En novembre 2008, le BIT avait enregistré 66 ACI. Le phénomène a pris de l'ampleur ces dernières années : seulement 23 ACI signés entre 1988 et 2002 (sur une période de 15 ans), mais pratiquement le double en l'espace de six ans.

La plupart des 66 entreprises dotées d'ACI ont leur siège social en Europe occidentale, notamment en France, en Allemagne et dans les pays nordiques. Huit seulement sont basées ailleurs (USA, Afrique du Sud, Australie, Nouvelle Zélande, Canada et Russie). Nombre d'entreprises dotées d'ACI sont de grandes multinationales, huit d'entre elles se classant parmi les 53 premières entreprises mondiales. Au total, elles couvrent 5,5 millions de salariés (ce chiffre n'inclut pas les salariés des sous-traitants et fournisseurs). Sur le plan sectoriel, les industries qui comptent le plus grand nombre d'entreprises dotées d'ACI sont : la construction automobile et les équipements de transport (huit) ; les postes et télécommunications (quatre) ; la chimie, l'énergie, le gaz, l'électricité et l'eau (quatre) ; et les médias et la culture (quatre). On dénombre un seul ACI formel dans l'industrie du textile et de l'habillement, et aucun dans des industries comme le transport maritime (bien que cette industrie soit la seule à s'être dotée d'une véritable convention collective sectorielle au niveau mondial – régissant les conditions de travail et salariales des marins - négociée lors du « forum de négociation internationale »).

Les FSI qui ont signé la plupart des ACI sont : la Fédération internationale de la métallurgie (FIOM) avec 20 ACI signés ; Union Network International (UNI) avec 17 ACI signés ; la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, énergie, mines et industries diverses (ICEM) avec 13 ACI signés ; la Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (FITBB) avec 12 ACI signés ; et l'IUF avec 5 ACI signés. Aucun ACI n'a été signé par la Fédération Internationale de l'Éducation (EI) ou la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF).

Statut et effets

Aux fins de la Recommandation N° 91 (adoptée en 1955) du BIT, on entend par convention collective « tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives de travailleurs ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale ». En outre, toute convention collective devrait lier ses signataires et remplacer les dispositions des contrats de travail moins favorables que celles que prévoit la convention collective, et son application devrait être garantie par les signataires.

D'après cette définition, il est clair que les ACI ne sont pas des conventions collectives malgré des points communs tels que leur signature par les représentants des employeurs et des salariés, et leurs mécanismes de mise en œuvre. Deux questions non résolues subsistent : la représentativité des signataires côté salariés des ACI et l'effet contraignant des ACI. En effet, les ACI ne sont pas des accords juridiquement contraignants au sens où ils ne peuvent pas être portés devant les tribunaux nationaux ou donner lieu à des décisions exécutoires ou à des sanctions juridiques en cas de non-application. Les ACI sont des « gentlemen agreements », c'est-à-dire des accords volontaires dont l'application dépend de la bonne volonté des parties, et rien ne montre que leurs signataires souhaitent qu'ils deviennent juridiquement contraignants.

Point de vue des entreprises sur les ACI

Le BIT a mené une enquête auprès d'entreprises ayant leur siège social hors de l'UE qui ont signé des ACI ou repoussé des initiatives de négociation d'ACI. Cette étude vise à recueillir le point de vue des entreprises sur les ACI. Les multinationales qui ont signé des ACI espèrent donner l'image, dans leur propre marché, d'une entreprise qui adopte une attitude responsable à l'égard de ses salariés. Elles croient que signer des ACI les aidera à pénétrer certains marchés, en particulier dans l'UE, et à attirer et rassurer les consommateurs, investisseurs et gouvernements (une sorte de « licence d'opérer sociale »). Les entreprises dotées d'ACI veulent également transposer au niveau transnational les bonnes relations qu'elles entretiennent déjà avec les syndicats nationaux, à travers la reconnaissance d'une FSI, tout en assurant le « leadership » des syndicats de leur pays d'origine dans les nouvelles opérations à l'étranger. La présence d'un dirigeant « éclairé » qui est conscient de la valeur du dialogue social peut également s'avérer un facteur déterminant amenant une entreprise à signer un ACI.

Les entreprises qui ont repoussé les initiatives de négociation d'ACI craignent souvent que ces accords n'encouragent et ne financent l'activisme et les infrastructures des syndicats. Elles redoutent également qu'un ACI : n'augmente le risque de litiges professionnels transnationaux ; n'incite les salariés et syndicats à comparer les salaires au niveau international et à utiliser ces comparaisons pour réclamer des augmentations salariales ; et n'empiètent sur l'indépendance des dirigeants dans les nombreuses filiales et entités des multinationales. Certaines entreprises estiment en outre que les codes de conduite unilatéraux sont suffisants pour favoriser de bonnes relations entre l'entreprise et ses salariés.

Conclusions

On peut dire avec certitude que le nombre d'ACI continuera à augmenter, y compris dans les multinationales basées hors de l'UE. Les ACI sont des initiatives privées et volontaires qui peuvent être considérées comme une forme embryonnaire de relations professionnelles au niveau international. Les ACI ne sont pas des conventions collectives au sens national car ils ne cherchent pas à redistribuer la richesse de l'entreprise – comme indiqué plus haut, il n'existe qu'une seule véritable convention collective internationale régissant les conditions d'emploi et salariales, il s'agit de la convention sectorielle des marins (sans doute l'instrument de relations professionnelles internationales le plus sophistiqué). En fait, le rôle central des ACI consiste à instaurer une confiance et une reconnaissance réciproques entre les partenaires sociaux au niveau transnational (une démarche facilitée par le nombre réduit d'acteurs opérant actuellement au niveau mondial). Les ACI permettent également « d'exporter » du pays d'origine de la multinationale une culture de dialogue, ce qui est particulièrement important en période de changement industriel, de restructuration d'entreprise et de problèmes économiques et financiers. Toutefois, de nombreuses questions concernant les ACI demeurent sans réponse, notamment la représentativité des signataires côté salariés et le statut juridique des accords.

2.4 Questions soulevées par les ATE

Isabelle Shömann (Institut syndical européen pour la recherche, la formation, la santé et la sécurité, ETUI-REHS) a mis en évidence quelques-unes des questions clés soulevées par l'émergence et le développement des ATE, notamment la distinction (souvent confuse) entre les ATE de portée européenne et internationale (voir 2.2) et leurs contenus différents. Un aspect extrêmement important est le statut juridique des ATE (voir 4.1). De manière générale, un vide juridique entoure actuellement les ATE. Ce vide est le reflet du décalage entre la portée transnationale des opérations des entreprises multinationales et la portée essentiellement nationale de la réglementation. En Europe, il a été proposé de combler ce vide par l'établissement d'un cadre juridique optionnel pour les ATE (voir l'encadré A, p 3-

4), cependant les organisations syndicales et patronales européennes ont des points de vue diamétralement opposés sur la question (voir 6.1 et 6.2).

Parmi les points à résoudre lors des négociations d'ATE, figurent l'identité des signataires, le champ d'application de l'accord, la mise en œuvre de l'accord et le règlement des litiges. Jusqu'ici, les parties impliquées dans la signature et l'application des ATE ont traité ces points de manière pragmatique, en s'adaptant aux circonstances. L'instauration d'un cadre réglementaire européen spécifique apporterait une plus grande sécurité juridique et favoriserait le développement des ATE. La création des CEE s'est inscrite au début dans une démarche entièrement volontaire et ad hoc, puis une Directive européenne est venue formaliser le processus en 1994. Ce modèle pourrait aujourd'hui s'appliquer aux ATE.

Il est très important de clarifier ces différents points afin de privilégier la transparence et la sécurité juridique. Par exemple, la représentativité des signataires des ATE - côté direction comme côté salariés – est un point crucial. Les représentants de la direction doivent être habilités à engager l'entreprise multinationale, ses filiales et, dans certains cas, ses fournisseurs ou sous-traitants. Les représentants des salariés doivent être habilités à signer au nom de tous les salariés de l'entreprise multinationale et, le cas échéant, de ses fournisseurs ou sous-traitants.

Une récente étude menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, comparant les ACI et les codes de conduite unilatéraux, a conclu que les ACI peuvent façonner les relations professionnelles et le dialogue social au sein de l'entreprise multinationale concernée. Les ACI, en effet, donnent aux représentants de la direction et des salariés les outils nécessaires pour réagir aux conséquences de la globalisation/mondialisation et permettent d'exporter un modèle efficace de relations professionnelles depuis le pays d'origine (européen) de l'entreprise multinationale (voir "Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level", E Voss, P Wilke, A Sobczak et I Schömann, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2008 [<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/92/en/1/ef0792en.pdf>]).

Encadré C. Accords transnationaux d'entreprises : la vision de la Turquie

Nurhan Süral (Middle East Technical University, Ankara) a examiné les implications des ATE pour la Turquie. Plusieurs multinationales dotées d'ATE ont des divisions en Turquie (bien qu'aucune multinationale basée en Turquie n'ait encore signé de tels accords) et il convient de noter que le nombre de fournisseurs/sous-traitants de multinationales ayant des ATE est en hausse du fait de l'externalisation transnationale croissante. Par exemple, Inditex, groupe de détail basé en Espagne, qui s'est doté d'un ATE (voir l'encadré I, page 36), a une division de détail et des fournisseurs en Turquie. De nombreux ATE (principalement ceux qui sont des accords-cadres internationaux – voir section 2.3) couvrent non seulement les salariés de la multinationale concernée, mais aussi – dans diverses mesures – obligent ou encouragent leurs fournisseurs, entrepreneurs, sous-traitants et titulaires de licence à respecter les principes des ATE. Cette démarche est significative dans un pays comme la Turquie, car l'accent est mis sur le respect des normes internationales du travail chez les fournisseurs des multinationales, ce qui accroît l'efficacité de ces normes.

Lorsque des filiales ou fournisseurs de multinationales ont été accusés d'enfreindre les droits syndicaux et les droits des travailleurs en Turquie, les syndicats turcs ont cherché à mobiliser la solidarité transfrontalière pour chercher à résoudre le litige. Dans le cas de litiges tels que ceux vécus chez Tesco (basé au Royaume-Uni, détail), Paxar (basé aux USA, habillement) et Novamed (détenu par Fresenius, basé en Allemagne, pharmaceutique), les syndicats turcs ont cherché à faire pression via des fédérations syndicales internationales, des syndicats d'autres pays et (dans le cas de Paxar) via des ONG. Cependant, les ATE prévoient une nouvelle procédure de gestion de ce type de problèmes. Dans le cas de Ditas, un fournisseur turc de pièces pour anciennement DaimlerChrysler (basé en Allemagne/USA, automobile), les syndicats turcs ont pu, avec l'aide de la Fédération internationale des

organisations de travailleurs de la métallurgie, faire valoir les dispositions de l'accord-cadre international de DaimlerChrysler pour résoudre un litige sur des violations alléguées de droits syndicaux en 2002.

Le cas de la Turquie révèle que les ATE ont des répercussions locales sur le dialogue social et la capacité des partenaires sociaux, lesquels doivent mettre au point des stratégies pour faire face à la nature de plus en plus transnationale de l'organisation de l'entreprise. L'évolution et l'orientation futures des ATE constituent donc une question importante pour les partenaires sociaux en Turquie, comme dans d'autres pays extérieurs à l'UE. Ils sont également confrontés à la nécessité d'adopter des perspectives comparatives. Relever les défis découlant de l'hétérogénéité des systèmes nationaux de relations professionnelles tout en créant des réseaux de solidarité transfrontaliers est une question de plus en plus cruciale pour les syndicats.

3. Les accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations

Un thème clé des ATE, et en particulier des ATE de portée européenne, est l'anticipation et la gestion du changement et des restructurations. Les développements dans ce domaine ont été débattus lors d'une session de la conférence, portant également l'étiquette de réunion du "Forum Restructurations" de la Commission européenne. Dans l'environnement économique difficile actuel, la Commission est d'avis qu'il est plus important que jamais d'utiliser tous les outils disponibles pour assurer, autant que faire ce peut, une gestion en douceur des restructurations et de leurs répercussions sur les salariés. La Commission considère que les accords sur l'anticipation du changement et les restructurations conclus dans les entreprises multinationales sont très importants et souhaite encourager cette tendance émergente.

3.1 Etendue et nature des accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations

Se référant à une récente étude sur l'anticipation du changement et les restructurations réalisée par la Commission européenne (voir encadré G, p23-24), **Udo Rehfeldt** (Institut de Recherches Economiques et Sociales, IRES, France) a mis en évidence six problématiques et questions.

1) La prédominance des CEE en tant que signataires des accords. Les CEE ont signé tous les accords du « groupe 1 » tel que défini par l'étude (accords traitant de l'emploi et des conséquences sociales d'un exercice de restructuration planifié spécifique – voir encadré G, p 23-24), la plupart des accords du « groupe 2 » (accords énonçant des principes et des règles générales à appliquer dans l'éventualité d'une future restructuration) et quelques accords du « groupe 3 » (accords traitant de l'anticipation prospective et de la gestion du changement). Cette prédominance pourrait s'expliquer par le fait qu'un objectif central de la Directive européenne sur les CEE était de créer une instance transnationale d'information et de consultation liée aux restructurations d'entreprise : il est donc normal que les CEE soient des acteurs clés dans les accords sur les restructurations.

2) L'importance croissante des FSE et FSI en tant que signataires des accords, souvent aux côtés des CEE. Cela ne concerne pas les accords du « groupe 4 » (Accords de plus grande portée – souvent des ACI - intégrant des références aux restructurations et/ou à l'anticipation du changement, voir encadré G, p. 23-24), lesquels sont par définition signés par des FSI. Les FSE en particulier signent davantage d'accords des groupes 1, 2 et 3. La présence de plusieurs

Encadré G. Accords transnationaux d'entreprise sur les restructurations et l'anticipation du changement – Faits essentiels

Une étude menée pour la Commission Européenne par Mélanie Schmitt (*"Restructuring and anticipation dimension of existing transnational agreements: Analysis and overview table"*, Mélanie Schmitt, Rapport pour la Commission Européenne, mai 2008) examine 37 textes communs traitant des restructurations et/ou de l'anticipation du changement et signés dans 22 multinationales entre 1997 et 2008 (le nombre d'accords conclus ayant augmenté ces dernières années). Environ la moitié des sociétés concernées sont basées en France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les Etats-Unis étant également représentés par plusieurs sociétés. Un peu plus de la moitié des multinationales opèrent dans l'industrie manufacturière – avec une forte représentation de la métallurgie, et surtout de l'industrie automobile – la plupart des autres secteurs étant répartis de manière égale entre les finances et l'énergie/les services publics.

Les 37 textes communs entrent dans quatre catégories principales, à savoir :

1) Textes traitant de l'emploi et des conséquences sociales d'un exercice de restructuration planifié spécifique

Dix accords font partie de ce groupe (la plupart signés dans l'industrie automobile). Ils établissent principalement des garanties pour les salariés, visant à atténuer les effets d'un exercice de restructuration spécifique sur leurs emplois et leurs conditions de travail. Ces dispositions prévoient :

- des mesures pour éviter les licenciements (par exemple en s'engageant à éviter des licenciements secs autant que possible) ;
- des garanties liées aux transferts et au redéploiement interne/externe (comme le maintien des conditions de travail et/ou la sécurité de l'emploi pour les salariés transférés) ;
- d'autres mesures d'accompagnement (comme la retraite anticipée, les départs volontaires ou le remplacement externe) ; et
- des règles de procédure sur la représentation des salariés et le dialogue social (comme des concordats sur les accords collectifs ou des structures de représentation à appliquer après un transfert).

2) Textes énonçant des principes et des règles générales à appliquer dans l'éventualité d'une future restructuration (non spécifiée)

Ce groupe comporte 11 accords signés dans des multinationales de divers pays et secteurs. Ils exposent des lignes directrices, des normes minimales, des procédures et des mesures concrètes à appliquer lors de la survenue de la restructuration, généralement avec l'objectif de promouvoir la sécurité de l'emploi et l'employabilité et d'atténuer l'impact sur les salariés. Le texte prévoit :

- des garanties individuelles. Elles incluent souvent des engagements à éviter les pertes d'emploi autant que possible, et à rechercher des alternatives telles que le reclassement, la mobilité géographique, les départs volontaires, le travail à temps partiel et la redistribution du temps de travail. Lorsque les licenciements sont inévitables, les textes peuvent prévoir des mesures d'accompagnement telles que la formation ou une contrepartie financière. Certains se concentrent sur la formation qui est un moyen permanent de gérer l'emploi afin d'éviter les pertes d'emploi ; et
- des garanties collectives. Celles-ci sont principalement associées à des règles procédurales en faveur du dialogue social de préférence à la restructuration, avec des engagements d'information et de consultation des représentants des salariés, préconisant parfois une consultation sérieuse et un droit pour les représentants à soumettre des propositions alternatives.

3) Textes traitant spécifiquement ou principalement de l'anticipation prospective et de la gestion du changement.

Sept accords adoptent cette approche, dans la quasi-totalité des cas dans des multinationales basées en France où la législation encourage les entreprises à adopter une approche de gestion prévisionnelle des emplois et les compétences (GPEC). Ces accords cherchent à établir une politique de l'emploi sur le long terme, avec en ligne de mire la volonté d'assurer l'avenir des salariés, quels que soient les changements organisationnels survenant au sein de l'entreprise. Ils portent généralement sur l'évaluation des emplois actuels et des besoins en compétences, la

prévision des évolutions dans ces domaines et l'apport d'une formation adaptée. Les accords les plus avancés dans ce groupe prévoient une meilleure gestion de l'emploi et des compétences et l'anticipation des évolutions futures, ainsi qu'une information et une consultation au niveau européen et national/local afin de permettre un dialogue social anticipatif sur le changement.

4) Accords de plus grande portée intégrant des références aux restructurations et/ou à l'anticipation du changement

Les accords-cadres internationaux obligent les multinationales à respecter de nombreuses normes et principes relatifs aux droits des travailleurs et aux responsabilités sociales de l'entreprise. Dix ACI incluent des références aux restructurations et/ou à l'anticipation du changement. Certains obligent les entreprises concernées à atténuer les effets de la restructuration sur l'emploi, par exemple par la formation et le reclassement, et à informer les représentants des salariés quant à la restructuration. D'autres insistent sur l'anticipation du changement par la gestion prévisionnelle des compétences et la formation, et par le dialogue social.

Principales caractéristiques

Les CEE ont signé deux tiers des textes communs dans les groupes 1, 2 et 3 – étant les seuls signataires dans la plupart des cas, mais aux côtés d'organisations syndicales internationales, européennes, ou nationales dans quelques cas. Le tiers restant a été principalement signé par des organisations syndicales internationales ou européennes, parfois aux côtés d'organisations nationales. Quasiment la totalité des textes communs du groupe 4 ont été signés par des organisations syndicales internationales ou européennes, parfois aux côtés des CEE et/ou des organisations syndicales européennes ou nationales. Dans deux cas, un CEE a été l'unique signataire.

La plupart des textes communs des groupes 1, 2 et 3 ont une portée européenne, tandis que ceux du groupe 4 ont une portée internationale.

La plupart des textes sont essentiellement des cadres englobant des lignes directrices, des politiques, des principes ou des règles générales devant être mis en œuvre à des niveaux inférieurs au sein de la multinationale concernée. Quelques-uns exposent cependant des mesures concrètes et des dispositions détaillées qui ne semblent pas nécessiter une plus ample « concrétisation ».

Les textes communs comportent un grand nombre de dispositions sur la mise en œuvre, le suivi et la résolution des litiges, variant considérablement dans leurs détails et leur degré d'exhaustivité.

signataires pour les ATE peut prévenir tous problèmes liés à leur légitimité et à leur capacité à conclure des accords. Que des CEE et des FSE/FSI signent des ATE n'est guère surprenant compte tenu de l'absence de représentants syndicaux ou de délégués du personnel de niveau européen dans les entreprises, et une solution ad hoc doit donc être trouvée dans chaque cas. Pour faire face à de telles situations, la Fédération européenne de la métallurgie (FEM) a élaboré des recommandations (approuvées en 2005) pour les négociations transnationales dans les entreprises portant sur les restructurations, et les relations entre représentants syndicaux nationaux, la FEM et les CEE (en se fondant sur l'expérience de General Motors).

3) L'implication à des degrés divers des syndicats nationaux dans les accords. Lorsque les syndicats nationaux signent des ATE, c'est pour s'assurer que les accords seront contraignants au niveau national.

4) La présence de multinationales automobiles basées aux Etats-Unis parmi les entreprises signataires d'accords. DaimlerChrysler (alors groupe indépendant), Ford et General Motors ont conclu des ATE sur les restructurations, alors que des constructeurs automobiles basés en Europe, comme Volkswagen, n'ont pas franchi le pas. Cela peut s'expliquer par le fait que dans les filiales européennes de multinationales basées hors d'Europe, « l'effet pays d'origine » est neutralisé – à savoir la prédominance

fréquente des syndicats nationaux du pays d'origine qui affecte les relations professionnelles transnationales dans les multinationales basées en Europe. Par exemple, chez Volkswagen, les syndicats allemands ont un accès direct au siège social du groupe et nouent des relations avec la direction qui leur permettent de trouver des solutions aux problèmes à l'échelle nationale, parfois peut-être au détriment des salariés d'autres pays.

5) Le nombre élevé d'entreprises françaises parmi les entreprises signataires d'accords du groupe 2 et du groupe 3. Concernant les accords du groupe 3, cette présence considérable peut être liée à la législation française adoptée en 2005 qui exige que les grandes entreprises négocient régulièrement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC. Plus généralement, les multinationales basées en France semblent jouer le même rôle pionnier dans la signature des ATE sur les restructurations que celui qu'elles avaient joué dans la signature d'accords volontaires établissant les CEE au début des années 1990. Cette démarche s'inscrit sans doute dans une politique de gestion délibérée qui cherche à présenter ces entreprises françaises comme des entreprises européennes « modèles » et à éviter les accusations de nationalisme économique qui leur sont souvent adressées.

6) Les différents contextes dans lesquels les accords sont signés. D'après les conclusions de l'atelier consacré aux ATE sur les restructurations et l'anticipation du changement, organisé par la Commission européenne en mai 2008 (voir section 5.2 ci-dessous), dans les cas examinés, le contexte de la signature des accords était généralement un contexte positif et non une situation traumatisante de restructuration. En outre, dans certaines des entreprises concernées, les parties considéraient les accords comme la suite logique et naturelle du dialogue constructif instauré entre elles. Néanmoins, ces observations ne s'appliquent pas à toutes les entreprises ayant signé des accords transnationaux. Dans certaines entreprises, les processus qui ont conduit aux accords étaient plus ambitieux, exigeants et, dans un certain nombre de cas, conflictuels : par exemple, chez General Motors, à l'occasion d'une restructuration (si ce n'est plus), les syndicats ont organisé une action à l'échelle européenne afin de faire entendre leurs revendications concernant la mise en place d'un accord européen sur le sujet. En outre, les négociations peuvent échouer – il n'existe aucune garantie de succès et le processus n'est pas linéaire ou prédéterminé. Le succès dépend de l'expérience inhérente à chaque entreprise et repose en particulier sur des relations de confiance entre représentants des salariés et direction, entre représentants des salariés, et au sein même de la direction.

3.2 L'expérience des entités impliquées dans les accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations : conclusions de l'atelier

Mark Carley (SPIRE Associates, UK) a présenté les principales conclusions d'un atelier organisé en mai 2008 par la Commission européenne et auquel ont participé les dirigeants et les représentants des salariés d'entreprises ayant conclu des ATE sur l'anticipation du changement et les restructurations ("Report of the Company workshop on 'Anticipation and management of change – the role of transnational texts adopted at the company level', Brussels, 20-21 May 2008", Mark Carley, Juin 2008). L'atelier avait pour objet d'analyser leurs expériences et, dans cette optique, les questions suivantes ont été posées aux participants : Qu'est-ce qui vous a conduit à négocier et signer les accords ? Comment les accords ont-ils été mis en œuvre ? Quels ont été les effets des accords ? Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience ?

Contexte et motifs

Concernant les motifs pour lesquels les entreprises et les représentants des salariés concernés ont négocié et signé un ATE sur l'anticipation du changement et les restructurations, l'atelier a mis en évidence plusieurs réponses :

- Le *contexte de l'entreprise* était généralement une situation de croissance, et non une situation de restructuration « traumatisante ». Les participants à l'atelier ont cité notamment un contexte d'expansion dans de nouveaux pays, d'internationalisation accrue, et de fusions et acquisitions. Cette internationalisation accrue du périmètre d'activité et de la structure de l'entreprise s'est accompagnée dans de nombreux cas d'une internationalisation des politiques des ressources humaines et de l'emploi, avec l'élaboration d'initiatives et de programmes de portée européenne dans des domaines tels que la formation et le développement des compétences.
- *Côté salariés*, la plupart des entreprises avaient un CEE performant, actif et bien doté en ressources, avec une histoire relativement longue et une expérience de dialogue généralement positif avec la direction. Les FSE se sont fortement impliquées aux côtés du CEE dans de nombreux cas.
- Un des principaux rôles des CEE est d'être *informé et consulté* sur les opérations de restructuration de portée transnationale. Il semble que l'information, la consultation, le dialogue et le débat sur ces sujets peuvent, dans certaines entreprises, évoluer assez naturellement vers des négociations plus substantielles.
- Dans certaines entreprises, des *problèmes liés aux ressources humaines et à l'emploi* sont survenus et ont eu des répercussions sur plusieurs pays ou dans l'ensemble du groupe. Les participants ont ainsi mentionné des exercices de restructuration spécifiques affectant des opérations dans plusieurs pays, ou l'adoption d'une démarche visant à élaborer des principes et politiques cohérents pour traiter les aspects de la restructuration ou gérer le changement de façon prévisionnelle. Face à des problèmes transnationaux, les acteurs jugeaient logique de rechercher une solution ou une approche transnationale. Par ailleurs, le fait de recourir à un ATE pour traiter ces questions a permis d'éviter de conduire des négociations parallèles sur le même sujet dans chaque pays – d'où des économies sur les « coûts de transaction » - et de gagner un temps considérable dans le cas d'exercices de restructuration spécifiques imminents.
- Les *CEE et FSE* jugeaient avantageux d'engager des négociations transnationales au sens où cela validait et renforçait leur rôle, et donnait plus de poids aux représentants des différents pays qui agissaient ensemble. Les syndicats jugeaient particulièrement intéressant et utile d'élaborer des instruments définissant des approches et normes communes à l'échelle européenne sur des questions aussi importantes que les emplois et perspectives d'emploi de leurs adhérents. Les ATE étaient souvent perçus comme le prolongement et l'expression fructueuse de partenariats existants avec les entreprises concernées.
- Certains participants espéraient que le processus de négociation de principes et politiques communs à l'échelle du groupe, et leur mise en œuvre à travers l'Europe, serait de nature à *renforcer l'identité et la cohérence du groupe*, en créant un climat de confiance et de compréhension mutuelle, et en permettant aux salariés de mieux appréhender la situation et les enjeux globaux de l'entreprise.
- Dans certains cas (notamment pour les entreprises basées en France), le contexte juridique national avait contraint les entreprises à mettre sur pied une approche conjointe de *l'anticipation du changement*. Dans les entreprises mondialisées, il semblait naturel, dans une certaine mesure, d'étendre cette approche à leurs opérations dans d'autres pays européens.

Mise en œuvre

Concernant la mise en œuvre pratique des accords, les participants ont souligné l'importance, dans les étapes initiales mais aussi plus avancées de la mise en œuvre, du travail de communication et d'explication sur l'accord auprès de la direction et des représentants des salariés aux niveaux national et local. Ces processus de communication, bien qu'extrêmement complexes, se sont avérés d'une utilité précieuse. Basés sur l'explication du contenu factuel et de l'application des accords, les exercices de communication ont également permis aux parties concernées (dirigeants, salariés et leurs représentants) de « s'approprier » et d'accepter les accords.

On a également observé, chez les participants, un large consensus sur l'importance des procédures et structures de surveillance et de suivi visant à garantir une mise en œuvre efficace. Celles-ci ont revêtu des formes diverses : comités paritaires ou groupes de travail spécifiques pour surveiller la mise en œuvre, ou implication du CEE et/ou de son comité spécial. Certains de ces accords ont nécessité des négociations supplémentaires au niveau national et/ou local pour leur mise en œuvre ou leur adaptation à des situations spécifiques et, dans ces cas-là, il semble que ces négociations se soient déroulées comme prévu. L'articulation des actions de mise en œuvre aux différents niveaux (européen, national, régional, local) a été perçue comme un défi majeur dans certains cas.

Avantages et inconvénients

Les participants à l'atelier ont formulé des opinions très largement favorables sur les ATE relatifs aux restructurations, et ont mis en avant plusieurs avantages mais également quelques aspects négatifs.

Outre les avantages (réels ou potentiels) pour les salariés et les employeurs découlant du contenu des accords, l'expérience de négociation et de mise en œuvre des ATE sur les restructurations a apporté un certain nombre d'avantages moins directs. Voici quelques-uns de ces avantages :

- les ATE contribuent à renforcer la cohésion et l'identité commune à l'échelle du groupe ;
- les ATE améliorent la compréhension mutuelle et la confiance entre la direction et les représentants des salariés au niveau transnational et aux niveaux inférieurs ;
- les ATE encouragent de nouveaux modes de pensée tant du côté de la direction que des salariés, et notamment une approche prévisionnelle des restructurations d'entreprise ;
- les ATE amènent toutes les parties à admettre que le changement est inévitable et que le meilleur moyen de le gérer passe par la négociation, le dialogue et une approche commune ;
- les ATE sont un « point de fixation » permettant à la direction et aux représentants des salariés de se concentrer sur l'évaluation des pratiques existantes, faire le point sur la gestion des restructurations, identifier les pratiques inadéquates nécessitant une amélioration et les bonnes pratiques à diffuser ;
- les ATE offrent un cadre propice à un débat plus structuré sur les stratégies de l'entreprise ; et
- les ATE donnent de la substance et de la signification au rôle des CEE et au dialogue qu'ils conduisent ; ils les mettent en prise directe avec les changements et évolutions au niveaux national et/ou local.

Les participants ont signalé peu de problèmes et inconvénients. Certains participants, côté salariés, ont exprimé quelques préoccupations concernant l'application concrète des ATE aux niveaux national et local, et un éventuel manque de cohérence dans la mise en œuvre d'un pays à l'autre et d'une filiale à l'autre. Dans le même ordre d'idée, quelques participants ont laissé entendre qu'il pourrait y avoir du ressentiment parmi les dirigeants et les représentants des salariés aux niveaux inférieurs, qui voient

d'un mauvais œil l'imposition de mesures venant d'en haut (niveau européen). Certains participants ont fait état de difficultés à parvenir à une compréhension mutuelle sur des sujets couverts par les accords transnationaux, en raison d'une absence de terminologie commune.

Certains participants ont mentionné l'absence d'un statut juridique clair pour les ATE (voir section 3.1), ce qui pourrait selon eux générer des incertitudes et des complications dans l'application des accords, et des incohérences dans la mise en œuvre nationale.

Leçons tirées de l'expérience

Quand on a interrogé les participants à l'atelier sur les leçons qu'ils ont tirées de leur expérience à ce jour (expérience relativement courte dans certains cas), ils ont insisté sur l'importance vitale d'impliquer activement les dirigeants, les salariés et leurs représentants à tous les niveaux de l'entreprise. Les accords transnationaux pourraient avoir un effet significatif si chacun, au niveau national comme local, se les « appropriait » véritablement. Les participants ont souligné qu'un travail de communication et d'explication approfondi, une remontée régulière des informations, un suivi et une surveillance continus sont essentiels, ainsi que l'adaptation des dispositions transnationales aux conditions nationales et locales spécifiques.

3.3 L'expérience des entités impliquées dans les accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations : le cas de Ford

Ford Europe, la division européenne de la multinationale automobile basée aux Etats-Unis, possède des sites de production en Belgique, en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Depuis 2000, la direction et le CEE de Ford ont négocié une série d'accords européens portant sur de nombreux exercices de restructuration spécifiques planifiés. Dans chaque cas, les organes de négociation nationaux et les représentants des salariés ont délégué au CEE le pouvoir de négociation sur le problème en question. Voici les principaux accords signés :

- En 2000, Ford prévoyait l'essaimage de sa division Composants automobiles, qui devait devenir Visteon. Parallèlement à des négociations similaires aux Etats-Unis, la direction européenne et le CEE ont conclu un accord sur les conséquences de cet essaimage sur le statut des salariés européens (notamment sur les salaires et les conditions de travail), la représentation des salariés et l'approvisionnement. L'accord, qui prévoyait également l'établissement d'un CEE chez Visteon, a jeté les bases d'accords nationaux ultérieurs, ratifiant l'accord européen.
- En 2000 également, les activités de production des transmissions manuelles de Ford Europe en France, en Allemagne et au Royaume-Uni ont été transférées dans une nouvelle coentreprise avec le groupe allemand Getrag, dénommée Getrag Ford Transmissions (GFT). La direction et le CEE de Ford ont négocié un accord garantissant que les employés de Ford transférés dans GFT resteraient sous des contrats de travail Ford. L'accord incluait également des engagements de Ford sur l'approvisionnement chez GFT et sur l'investissement dans de nouvelles technologies. L'accord européen a été ratifié au niveau national. Un accord supplémentaire relatif à GFT a été signé par la direction et le CEE de Ford en 2003.
- En 2006, Ford Europe a décidé de poursuivre le développement de ses activités d'ingénierie « toutes marques confondues » avec l'alignement de deux sites d'ingénierie en Allemagne et au Royaume-Uni. Les dirigeants et le CEE ont conclu un accord englobant des engagements sur le maintien des niveaux d'emploi suite à l'alignement, et sur le réinvestissement des économies réalisées suite au projet. Il prévoyait aussi un soutien aux employés devant être redéployés soit entre des sites soit entre différentes fonctions techniques. L'accord européen a été ratifié au niveau national.

- En 2008, la direction et le CEE de Ford ont signé un accord portant sur la nouvelle stratégie de « développement mondial de produits », qui concernait ses services Développement de produits et Achats. L'accord définissait les compétences requises chez les employés et attribuait des « responsabilités de leader » dans le cadre de la stratégie. Il prévoyait un équilibre (tel que défini dans l'accord) entre l'expertise et les compétences fournies en interne, par agence ou en externe. En outre, l'accord prévoyait que des bilans sur l'évolution de la stratégie seraient présentés lors des réunions du CEE.

Loin du thème des restructurations, la direction et le CEE de Ford ont convenu en 2003 d'un ensemble de principes sur « les droits sociaux et la responsabilité sociale », exposant plusieurs engagements sur la politique de l'emploi et des ressources humaines et sur la RSE.

Georg Leutert (secrétaire du CEE de Ford) a présenté l'expérience des ATE de Ford Europe. La plupart des accords ont porté sur des exercices de restructuration très spécifiques, comme des essaimage, des coentreprises et la réorganisation du développement des produits. Leur orientation était très pratique et très « axée sur l'atelier ». Tous les accords contenaient des clauses prévoyant leur renégociation, et nombreux de ceux qui sont répertoriés ci-dessus ont été renégociés, généralement à l'instigation de la direction, lors d'un changement de situation : lorsqu'il s'avérait impossible de continuer à remplir des engagements, des mesures compensatoires ont été convenues de manière satisfaisante.

Les coulisses des accords

La culture de l'entreprise a joué un rôle important dans la relation entre la direction de Ford et le CEE et le développement de la pratique des ATE. Aux Etats-Unis, Ford peut se prévaloir d'une tradition de coopération très forte et très étroite entre la direction et les syndicats. La direction veille à avoir une relation stable, durable, basée sur la confiance avec les syndicats et c'est aussi son objectif en Europe (c'est pourquoi l'entreprise a parfois trouvé problématique la gestion de la situation dans certains pays d'Europe du Sud, où l'on trouve de multiples syndicats concurrents au sein d'une même usine, souvent divisés en lignes politiques, et aucun syndicat majoritaire dans les comités d'entreprise et organes similaires).

Reflétant cette culture, les processus d'information et de consultation sont devenus très complets et ouverts au fil des ans depuis la création du CEE de Ford en 1996 (en dépit de certaines craintes initiales de la direction du siège social). En soi, ceci peut être considéré comme une forme d'anticipation du changement. On communique aux représentants des salariés un tableau très clair des projets de l'entreprise, tandis que les dirigeants en sont venus à considérer le CEE comme un partenaire de qualité et comptent sur leur relation avec ce dernier.

Dans ce contexte coopératif, si la direction et le CEE signent des accords européens sur les restructurations, c'est essentiellement parce que les décisions majeures au sein de Ford ne sont pas prises au niveau des filiales nationales mais au niveau des sièges sociaux américain ou européen. Les syndicats et les représentants des salariés voient donc la nécessité de gérer d'importantes questions de restructuration au niveau supranational, convaincus qu'une solution européenne sera plus bénéfique pour les salariés que des négociations nationales. Un accord européen peut réunir les meilleures pratiques identifiées à travers l'Europe.

En outre, le CEE de Ford est marqué à de nombreux égards par la tradition des relations sociales allemandes. En effet, en Allemagne, les accords « de sécurité de l'investissement » sont fréquents au

niveau des entreprises, et ils ont, dans une certaine mesure, servi de schéma directeur pour la négociation et le contenu des accords européens sur les restructurations.

Processus de négociation

La conclusion des ATE chez Ford a nécessité que les syndicats nationaux délèguent les pouvoirs de négociation au CEE. Les syndicats nationaux contrôlent le processus, et ils doivent approuver tous les accords, mais la confiance est nécessaire pour qu'ils permettent au CEE de négocier pour leur compte. Qu'ils l'aient fait est donc une évolution importante (et imprévisible au moment de la création du CEE). Cependant, une séparation stricte est maintenue entre le niveau européen et le niveau national. Le CEE négocie uniquement sur les sujets de portée réellement européenne affectant plusieurs pays, et non sur les sujets exclusivement nationaux.

Du côté de la direction, les accords de restructuration européens affectent également les divisions de Ford hors Europe, et nécessitent le consentement de la direction du siège social américain.

Application

Concernant l'application des ATE signés chez Ford, ces textes ne possèdent en tant que tels aucun statut juridique. Si la direction s'avérait ne pas remplir les engagements figurant dans les accords européens – ou ne pouvait conclure un accord supplémentaire avec le CEE pour amender lesdits engagements – le CEE reconnaît qu'il serait très difficile de porter cette affaire devant les tribunaux. En conséquence, tous les accords européens ont été ratifiés par la direction nationale et les organes de représentation des salariés et/ou les syndicats nationaux dans tous les pays, le CEE considérant que si la direction ne remplissait pas ses obligations, des affaires pourraient être portées simultanément devant les tribunaux de plusieurs pays. Cependant, le CEE reconnaît que ceci pourrait ne pas être réaliste et pense qu'un cadre juridique au niveau de l'UE serait utile pour les accords d'entreprise européens.

Problèmes non résolus

L'expérience de Ford fait également apparaître plusieurs difficultés et problèmes qui n'ont toujours pas été résolus. Par exemple, plusieurs accords d'investissement nationaux ont été signés par la direction et les syndicats dans des pays où Ford est présent. Ceux-ci peuvent entraîner une concurrence entre les sites et les pays, problème que le CEE n'a toujours pas pu totalement résoudre.

L'industrie automobile traverse actuellement de graves difficultés économiques. Le CEE a organisé des séminaires pour analyser la situation et élaborer des stratégies pour l'avenir, mais n'est pas encore passé à l'étape suivante potentielle qui consiste à proposer un accord européen sur l'anticipation du changement. Si tel était le cas, il est d'avis que la direction serait réticente à signer un tel accord.

3.4 L'expérience des entités impliquées dans les accords transnationaux d'entreprise sur l'anticipation du changement et les restructurations : le cas de Schneider Electric

Schneider Electric, société dont le siège est en France, produit du matériel de distribution électrique et des automatismes. Elle emploie quelque 120 000 personnes dans plus de 100 pays, dont environ 49 000 travaillent en Europe. Les opérations européennes de Schneider Electric comprennent 200 entités juridiques établies dans 29 pays.

En juillet 2007, la direction du groupe a signé un accord européen sur l'anticipation du changement avec la Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM), après des négociations auxquelles a participé le bureau du CEE de Schneider Electric. Les objectifs principaux de l'accord sont de :

- maintenir la compétitivité de Schneider Electric et promouvoir le développement durable de ses activités de production actuelles ;
- assurer le développement de ses collaborateurs et veiller à leur employabilité ;
- développer les compétences et le savoir-faire des collaborateurs pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux défis économiques et stratégiques ; et
- assurer l'égalité de traitement pour tous les collaborateurs, dans le but de garantir leurs plans de carrière.

L'accord prévoit l'anticipation des emplois futurs et des besoins en compétences, ainsi que les examens de compétences, la formation et d'autres mesures visant à développer les compétences des collaborateurs de manière prévisionnelle, afin de faire face aux besoins changeants et d'améliorer l'employabilité des collaborateurs. Cet accord prévoit également l'information et la consultation du CEE de Schneider Electric et des organes de représentation des salariés sur les changements organisationnels. Ceci implique à la fois un dialogue « en amont » sur les plans et priorités de l'entreprise, et une information et consultation ad hoc sur les plans de changement organisationnel susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi. Le dialogue local privilégie les moyens de prévenir ou de limiter les éventuelles suppressions d'emploi.

L'accord devait être mis en œuvre dans l'année suivant son entrée en vigueur, une coordination devant être assurée entre le groupe au niveau global et les entités locales de Schneider Electric. Les représentants de la direction et des salariés de chaque pays représenté au CEE devaient signer l'accord européen afin d'assurer son application effective au niveau local.

Une commission paritaire surveille l'application de l'accord avec la délégation de la FEM, y compris les membres du bureau du CEE. Cet organe se réunit une fois par an, dans le cadre des réunions du bureau du CEE, pour examiner la mise en œuvre de l'accord dans l'ensemble du groupe. Lors de cette évaluation, on établit une liste des mesures qui auraient pu être prises dans chacun des domaines visés dans l'accord, pour aboutir à la création d'une base de données des « bonnes pratiques » qui sera mise à la disposition de toutes les entités de Schneider Electric. Cet exercice peut servir de base à d'éventuelles recommandations visant à l'amélioration de l'application de l'accord.

Danielle Nguyen (Directeur des relations sociales groupe, Schneider Electric), et **Domenico Pirola** (secrétaire du CEE de Schneider Electric), ont présenté leur expérience de l'accord européen sur l'anticipation du changement.

Processus de négociation

L'accord a été négocié à l'instigation de la direction, le CEE, qui ne se considère pas comme un partenaire de la négociation, ayant décidé d'engager la FME dans le processus. La FME a reçu un mandat de négociation de la part des syndicats nationaux affiliés représentés chez Schneider Electric. Bien que l'accord ait été signé par la FME, un rôle important a été confié au CEE et à son bureau dans sa mise en œuvre.

Principes

L'accord énonce quatre principes européens relativement simples :

- Pour anticiper le changement et maintenir la compétitivité de l'entreprise, il faut une préparation collective basée sur un échange, aussi en amont que possible, des tendances

prévisionnelles dans les domaines économique, de l'emploi et des compétences. Schneider Electric a par exemple un plan de compétences couvrant 14 secteurs professionnels, qui évalue la situation future et la façon dont l'entreprise peut s'y préparer.

- Les salariés doivent recevoir de l'aide pour se préparer individuellement au changement. Dans ce but, l'entreprise a mis au point des outils – visés dans l'accord – tels qu'un référentiel de compétences professionnelles et des évaluations des compétences individuelles pour tous les salariés, une fois tous les trois ans au moins, pour les aider à se préparer à l'avenir.
- Le dialogue social doit être au centre de l'anticipation du changement à tous les niveaux de Schneider Electric, pour permettre la mise au point de solutions communes.
- On ne peut pas tout prévoir et, en cas d'une évolution imprévue, le dialogue social à tous les niveaux du groupe doit être l'outil principal utilisé pour réduire l'impact négatif sur les salariés et les secteurs locaux.

L'objectif principal de l'entreprise était que la mise en œuvre de l'accord permette de placer le changement au cœur du dialogue à et entre tous les niveaux du groupe, et que ce changement soit envisagé de manière positive, et non comme une menace.

Mise en œuvre

L'application de l'ATE a impliqué des travaux conjoints dans chaque entité de Schneider Electric, pour l'interpréter et l'adapter selon la législation, les usages et les cultures nationales. Suite à la signature de l'accord, il a fallu développer des outils de communication pour assurer sa mise en œuvre, par exemple des manuels, un glossaire des termes utilisés dans l'accord dans chacune des langues de l'Union européenne, et des réunions au niveau local pour expliquer l'accord.

Le processus engagé pour mettre en œuvre et faire connaître un accord de niveau européen dans un groupe aussi vaste et complexe que Schneider Electric n'a pas été sans poser des difficultés majeures. Son contenu est novateur et, pour l'expliquer, il a fallu apporter plus qu'une simple information à la direction nationale et locale et aux représentants des salariés. Dans certaines entités du groupe, on a considéré l'accord comme une restriction de l'autonomie locale par un diktat central, plutôt que comme une opportunité. Il existe également des cultures nationales différentes en matière de dialogue social, ce qui peut gêner une compréhension commune de l'accord. Pour tenter de résoudre ces difficultés, des réunions ont été organisées avec les syndicats européens, nationaux et locaux, les représentants des salariés et les responsables des ressources humaines.

Encadré H. Défis et avantages de la coopération transnationale : l'expérience des pays nordiques

Per Karlberg (Finansförbundet, union syndicale du secteur de la finance de la Suède) a présenté les conclusions d'une étude dans les secteurs de la banque et de l'assurance des pays nordiques menée en été/automne 2008 par les représentants des salariés de cinq pays qui participent aux structures transnationales d'entreprises multinationales. L'étude met en évidence les opinions et préoccupations des représentants des salariés qui sont engagés dans des structures qui négocient et mettent en œuvre les accords transnationaux d'entreprise.

Expériences négatives/défis

- Les représentants ont signalé que les différences humaines, culturelles et nationales entre les salariés des différents pays pourraient poser des difficultés dans les travaux transnationaux.
- Les représentants des salariés et les dirigeants des pays du siège de la multinationale concernée pourraient être trop dominants dans ces structures. Ceci est en partie dû au fait que certains pays (notamment la Suède) ont des droits de codétermination forts, et que les dirigeants et les représentants des salariés des multinationales qui y sont basées ont l'habitude de participer étroitement aux processus décisionnels.
- Certains problèmes d'infrastructures ont été signalés, notamment l'inégalité d'accès aux intranets d'entreprise.
- L'instauration de la confiance pourrait être un problème, le partage de l'information et du pouvoir étant de nature à soulever des difficultés.
- Il faut du temps pour que les participants développent une mentalité transnationale et abandonnent une perspective purement nationale ou locale – cela est sans doute dû au fait que les représentants des salariés sont élus sur le lieu de travail et doivent entretenir des relations avec leur corps électoral s'ils ne veulent pas perdre le contact.
- Des obstacles linguistiques peuvent surgir.
- Le niveau de centralisation/décentralisation du processus décisionnel diffère selon les pays.
- Il peut y avoir un manque d'engagement de la part de certains participants.
- Des « alliances négatives » peuvent se nouer entre certains pays, avec des rapports plus étroits entre les personnes de certains pays.
- Au niveau du lieu de travail, les salariés ne manifestent qu'un intérêt limité pour les travaux de la structure transnationale.
- Dans le prolongement du point précédent, il peut être difficile de trouver un soutien et un accueil favorable auprès des salariés pour consacrer du temps et de l'argent aux activités transnationales.

Expériences positives

- Les participants peuvent constituer des réseaux et découvrir leurs collègues d'autres pays.
- Les participants peuvent avoir une meilleure « vue d'ensemble » de ce qui affecte toute la multinationale, contribuant ainsi à développer une mentalité transnationale.
- Les participants apprennent à s'enrichir de leurs différences.
- Les participants peuvent échanger leurs expériences.
- Davantage de personnes s'impliquent dans le processus décisionnel et de résolution des problèmes de l'entreprise, ce que les syndicats et la direction trouvent très utiles.
- Cet engagement donne aux participants une plus grande influence dans les décisions transnationales importantes de l'entreprise, à l'heure où les entreprises agissent de plus en plus au niveau transnational.
- Les participants peuvent apprendre le respect mutuel, se soutenir les uns les autres et développer une « volonté collective ».

Conclusions

L'importance du travail transnational va augmenter, et les syndicats continueront à soutenir, développer, former

et intégrer tous les représentants des salariés dans les entreprises concernées. Les bonnes entreprises – et par conséquent les bons employeurs – s'appuient sur des salariés engagés et constructifs.

L'accord stipulait qu'il devait être mis en œuvre dans un délai d'un an. A la fin de cette année, en juillet 2008, les signataires et le CEE ont évalué le niveau de connaissance et de perception de l'accord dans l'ensemble du groupe à l'aide d'un questionnaire en ligne ; les résultats ont permis de décider comment poursuivre la mise en œuvre. Une autre réunion doit avoir lieu entre la direction et les représentants des salariés à tous les niveaux.

Au-delà du contenu de l'accord, on considère que le processus de mise en œuvre a contribué à promouvoir le dialogue social chez Schneider Electric à tous les niveaux.

Toujours d'actualité ?

L'accord Schneider Electric a été signé dans un contexte de croissance, pour l'entreprise et l'économie, et on pourrait se poser la question de savoir si l'accord est toujours d'actualité dans le contexte actuel plus difficile, et s'il est possible d'anticiper le changement dans une situation où rien n'est prévisible. Anticiper le changement ne veut pas dire prédire l'avenir. L'accord est fondé sur des hypothèses communes quant à l'avenir, axées sur la notion de vigilance aussi en amont que possible. L'accord reste d'actualité dans les circonstances changeantes parce qu'il ne propose pas des solutions toutes faites mais qu'il prévoit une méthodologie d'anticipation du changement. L'entreprise veut s'assurer que toutes les entités européennes sont prêtes au changement, et est convaincue que l'accord améliorera leur « capital de préparation au changement ».

3.5 Les accords transnationaux sont un instrument permettant de faire face aux restructurations et au changement

Marie-Ange Moreau (Institut universitaire européen) a étudié le rôle des ATE dans le contexte des restructurations actuelles et a conclu que ces instruments sont adaptés pour anticiper un tel changement.

Il faut préalablement remarquer que l'étude révèle que l'anticipation est rare dans les cas de restructurations d'entreprises, et les entreprises ayant des ATE dans ce domaine sont exceptionnelles. Bien qu'on dénombre quelques « success stories », ce sont des exceptions et non la règle. On peut cependant affirmer que les ATE constituent un outil idéal pour faire face aux restructurations telles qu'elles se présentent aujourd'hui.

Les ATE qui existent dans ce domaine reflètent les différents types de restructurations intervenant dans les entreprises. Tandis que certains ATE font face, sans les anticiper, à des crises et événements « traditionnels » isolés, d'autres cherchent à faire face de manière stratégique et à long terme à l'évolution et à l'adaptation permanentes qui sont aujourd'hui un phénomène omniprésent dans les entreprises.

La restructuration est aujourd'hui complexe, elle revêt de nombreuses formes, met en jeu de nombreux acteurs ; elle est aussi multidimensionnelle, puisqu'elle ne concerne pas uniquement la réorganisation du travail et des méthodes de travail, ou les réductions d'effectifs, mais d'autres aspects tels que la finance (certaines restructurations sont davantage liées au financement des entreprises qu'à la production), la stratégie, l'externalisation, la délocalisation etc. Les ATE peuvent faire face à des restructurations multidimensionnelles parce qu'eux-mêmes peuvent être multidimensionnels dans leur contenu. Ils peuvent également concerner divers acteurs aux niveaux global, européen, national et local, à l'instar des restructurations qui ont de plus en plus d'effets à ces différents niveaux.

En bref, les restructurations sont aujourd'hui multidimensionnelles, multi-acteurs et multi-niveaux ; les ATE peuvent refléter ces « trois M ». Ceci peut permettre de résoudre la fréquente asymétrie de pouvoir entre la direction et les représentants des salariés – en particulier dans le contexte de la mondialisation – où l'on voit que les premiers sont mieux à même de prendre en compte les différents niveaux et dimensions que les seconds. L'anticipation du changement peut conduire à limiter ce déséquilibre des pouvoirs.

Pour réussir l'anticipation du changement dans les entreprises multinationales à l'aide des ATE, il faut :

- des lieux de dialogue adaptés entre la direction et les représentants des salariés aux niveaux transnational, national et local ;
- un flux constant d'informations pertinentes concernant la multinationale vers ces instances à tous les niveaux ;
- du temps pour que les acteurs des différents niveaux puissent apporter leurs contributions au processus d'anticipation ;
- de la confiance – fondée sur l'expérience d'une coopération efficace – entre les acteurs engagés dans le dialogue ;
- la possibilité pour les acteurs de faire une analyse « cognitive » de la situation, basée sur des informations prévisionnelles (sur l'emploi et les besoins en compétences par exemple) ; et

une mise en œuvre efficace de l'accord.

4. Le statut juridique et les effets des accords transnationaux d'entreprise

Etant donné que les ATE représentent un dispositif relativement nouveau et qu'ils se sont développés hors de tout cadre réglementaire spécifique, une question importante débattue lors de la conférence avait trait à leur statut juridique et leurs effets, leur mise en œuvre et leur impact réel sur le dialogue social et les conditions de travail.

4.1 Les accords transnationaux d'entreprise et la loi

Selon la Commission européenne, les signataires des ATE ne réfléchissent pas toujours à la dimension juridique de leurs accords, et seuls quelques ATE sont destinés à avoir un caractère contraignant. D'autres, par exemple, ont vocation à n'être que des déclarations de principes généraux. Cependant, indépendamment des intentions des signataires, la conclusion et la mise en œuvre des ATE s'accompagnent de certaines questions juridiques.

Des ATE ont été signés du côté des salariés par des CEE, des organisations syndicales internationales et européennes, des syndicats nationaux et des comités d'entreprise nationaux. Aucun de ces acteurs ne dispose de la pleine légitimité ou de la capacité juridique requise pour conclure des ATE destinés à produire des effets dans plusieurs pays.

Les compétences légales dévolues aux CEE (en vertu de la Directive 94/45/CE) sont des compétences d'information et de consultation, et non de négociation. La composition des CEE est adaptée à un rôle d'information et consultation. Déterminer leur représentativité est problématique, compte tenu de l'absence fréquente de proportionnalité dans la composition des CEE au regard des effectifs de la multinationale dans les divers pays. Par ailleurs, la participation des CEE dans les négociations est en contradiction avec les systèmes nationaux qui : font une distinction claire entre le rôle consultatif des

instances élues (ex. : comités d'entreprise) et les mandats de négociation des syndicats ; ou utilisent un canal syndical unique pour la représentation des salariés.

La représentativité des organisations syndicales internationales et européennes et leurs mandats pour négocier et signer des accords ne sont pas toujours très clairs (bien que des organisations telles que la Fédération européenne de la métallurgie aient commencé à adopter des règles de procédure internes à cet égard). La participation des organisations syndicales dans les négociations sur des questions telles que les restructurations est également en contradiction avec les systèmes nationaux qui octroient aux comités d'entreprise le droit de négocier sur ces questions.

Le rôle des syndicats nationaux et des comités d'entreprise nationaux dans la conclusion d'ATE est, selon toute évidence, restreint par leur domaine de compétence national.

Différents pays ont des définitions différentes de ce qui constitue une convention collective, dans des domaines tels que la représentativité des signataires, la conformité aux procédures de négociation, les exigences relatives à la forme et au contenu de l'accord, et les formalités d'enregistrement. La législation nationale varie également en ce qui concerne la force juridique des conventions collectives, déterminant si elles ont ou non un effet contraignant sur les contrats de travail et si elles s'appliquent uniquement aux parties signataires ou à tous les salariés.

Le statut juridique des ATE est confus et il n'existe aucune jurisprudence en la matière. Même s'ils sont signés par une partie représentant un employeur et une partie représentant les salariés et sont appelés « accords », ils ne peuvent pas avoir le statut de conventions collectives dans les pays qu'ils couvrent car ils ne répondent pas aux exigences imposées par la législation et/ou la pratique nationales. Par exemple :

- les parties représentant les salariés (CEE ou organisations syndicales européennes/internationales) ne sont pas reconnues comme telles ou ne remplissent pas les conditions nationales de représentativité ;
- la procédure de négociation n'est pas conforme aux règles nationales relatives à la négociation des accords d'entreprise ;
- la forme et le contenu des ATE ne sont pas conformes aux règles nationales relatives aux accords d'entreprise ;
- les ATE traitent de questions qui ne peuvent pas faire l'objet d'un accord d'entreprise ; ou
- l'ATE ne sera pas officiellement enregistré comme une convention collective.

Dans la pratique, le fait qu'un ATE n'ait pas le statut juridique d'une convention collective d'entreprise n'empêche pas toujours ses signataires de le considérer comme tel. Il convient également de souligner que quelques accords considérés comme des ATE ont véritablement le statut de convention collective au niveau de l'entreprise en vertu de la législation et/ou pratique nationale. Aujourd'hui, un ATE ne peut avoir un effet direct ou être juridiquement contraignant que dans les pays où il a le statut de convention collective et où les conventions collectives ont un effet direct. Certains ATE, toutefois, s'auto-déclarent « juridiquement contraignants » sur la direction et/ou les salariés et prévoient une application directe. D'autres sont destinés à être juridiquement contraignants à travers une mise en œuvre nationale.

4.2 Pas de cadre juridique mais un contexte juridique ?

Fernando Valdés Dal Ré (Complutense University, Madrid) a souligné que, malgré l'absence d'un cadre juridique, le nombre et l'importance des ATE ne cessent de croître. Il a affirmé que leur développement s'est inscrit dans un contexte juridique et que les ATE ne sont pas entièrement dépourvus d'effet juridique.

Au niveau de l'UE, bien qu'il n'existe pas de cadre juridique explicite pour les ATE, la législation européenne prévoit déjà explicitement plusieurs types de négociation au niveau transnational, et on peut dire que cette législation reconnaît tacitement les négociations collectives européennes. Le développement de ce dispositif juridique européen pourrait vraisemblablement avoir contribué à la montée en force des ATE ces dernières années. Le cadre juridique européen existant inclut les éléments suivants :

- L'article 139 du Traité instituant la Communauté européenne stipule que le dialogue entre partenaires sociaux au niveau communautaire peut conduire, si ces derniers le souhaitent, à des relations conventionnelles, y compris des accords.
- La directive sur les CEE (94/45/CE) et la Directive complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs (2001/86/CE) prévoient des négociations transnationales entre la direction et les groupes spéciaux de négociation (GSN) représentant les travailleurs dans les entreprises multinationales (concernant l'établissement de CEE et la fixation de modalités relatives à l'implication des travailleurs).
- La Directive relative aux droits d'information et consultation (2002/14/CE) stipule que la consultation doit s'effectuer au niveau pertinent de direction et de représentation (des salariés), en fonction du sujet traité (Article 4(4)). Le niveau pertinent pourrait être le niveau européen dans une entreprise multinationale. De plus, la Directive stipule que la consultation sur les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail doit s'effectuer en vue d'aboutir à un accord. La Directive peut donc être interprétée comme promouvant les accords de niveau européen sur certaines questions.

Quant aux effets des ATE, ils peuvent être considérés comme une forme de « *soft law* » au sens de la législation du travail – c'est-à-dire des instruments juridiquement non contraignants visant à produire des effets à travers l'influence et la persuasion, en contraste avec la « *hard law* » (tout ce qui relève de la législation). Le concept de *soft law* trouve son origine dans le droit international ; la *soft law* est typiquement transnationale, tandis que le droit national relève typiquement de la *hard law*.

Encadré D. Accords transnationaux d'entreprises : la vision d'un syndicat des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme

Les secteurs alimentaire, agricole et touristique ont environ 130 CEE et plus de 20 ATE. Selon Harald Wiedenhofer (Fédération européenne des syndicats pour les secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme et des branches connexes, EFFAT), un large consensus règne dans l'UE pour considérer que la concurrence devrait se fonder sur la qualité et l'innovation et non sur un « dumping social » sur les conditions salariales et de travail. Il devrait exister des normes sociales minimales dans l'UE pouvant être fixées soit par la législation européenne soit par les partenaires sociaux dont le rôle dans ce domaine est institutionnalisé par le Traité instituant la Communauté Européenne. Alors qu'il n'existe pas encore de réel système de négociations collectives au niveau de l'UE, les dispositions du Traité sur le dialogue social interprofessionnel et sectoriel représentent un début. Cependant, il n'existe pas de dispositions comparables pour la négociation au niveau européen dans les multinationales.

Les CEE, conçus pour jouer un rôle d'information et de consultation, ont négocié dans la pratique de nombreux accords au niveau européen. Ceci a souvent découlé du rôle consultatif des CEE sur les restructurations. Cependant, le mandat de négociation des CEE n'a pas été réglementé. Il est important que ces accords ne diluent pas le rôle de négociation collective des syndicats et ne bouleversent pas l'équilibre délicat obtenu dans les systèmes de négociations nationaux. Tout cadre futur de l'UE pour les ATE (voir encadré B, p 7-8) doit établir une distinction claire entre les rôles et les compétences des CEE et des syndicats.

Le nombre d'ATE a augmenté depuis les années 90, en raison de facteurs tels que les stratégies syndicales, l'extension des CEE après l'adoption de la Directive de l'UE de 1994 sur les comités d'entreprise européens, et une plus grande internationalisation et européanisation de la structure des multinationales. Voici quelques exemples d'ATE des secteurs alimentaire, agricole et touristique :

- Chez Coca-Cola (basé aux USA, boissons), il existe un ATE (signé en 2005 par l'entreprise et l'UITA) prévoyant des droits syndicaux et de négociation au niveau national et établissant un dialogue sur les droits syndicaux et les questions de relations du travail, avec des réunions internationales bi-annuelles entre la direction et les représentants syndicaux mondiaux.
- Au Club Med (basé en France, loisirs), où le personnel est extrêmement mobile entre les sites de la société, un ATE prévoit que les employés mutés dans d'autres pays bénéficieront des mêmes conditions de travail et de formation que les employés locaux.
- Dans une autre multinationale (non désignée), un ATE traite des droits d'information des employés et de leurs représentants au niveau national. Ces droits régis par la législation nationale diffèrent largement d'un pays à l'autre, mais l'ATE prévoit un ensemble de règles communes dans la multinationale, ce que les syndicats considèrent comme une mesure importante pour atteindre une meilleure égalité entre les mains d'œuvre nationales.
- Un ATE réglemente le transfert transnational des données personnelles des employés au sein d'une multinationale basée aux Etats-Unis. Les réglementations nationales sur la protection des données diffèrent et l'accord vise à combler un vide au niveau transnational. Il établit les données pouvant être transférées, les motifs des transferts, et les personnes pouvant y accéder. Le CEE se voit octroyer le droit de contrôler ce domaine, de mettre son veto au transfert transnational de données spécifiques, et de demander à des experts externes de vérifier les actions de l'entreprise.
- Un autre ATE traite de la sous-traitance par une multinationale, et prévoit que les pratiques de travail des sous-traitants doivent respecter le droit du travail et les conventions collectives. Ainsi, la multinationale assume un certain degré de responsabilité pour les salariés de ses sous-traitants.

En ce qui concerne la mise en œuvre des ATE, l'EFFAT a tiré les principaux enseignements suivants :

- nombreux sont les défis dans la mise en œuvre des ATE au niveau national, et il est important que tous les accords incluent des dispositions très concrètes sur leur application ;
- il faut évaluer fréquemment la progression de leur mise en œuvre ; et

- les représentants des salariés et les directions au niveau national doivent réellement « s'approprier » le processus afin de garantir que les dispositions de l'accord soient mises en œuvre dans la pratique et ne restent pas « lettre morte ». Les entreprises locales et les représentants des salariés doivent être correctement informés de l'initiative transnationale (ce qui n'est pas toujours le cas).

Les instruments de *soft law* ne sont pas hors du système juridique (et notamment de la législation du travail), bien qu'ils se situent en bordure du système. Ils ne sont pas dépourvus d'effet juridique et cela vaut aussi pour les ATE. Par exemple, les ATE ne peuvent pas être portés devant les tribunaux ou donner lieu à des décisions exécutoires, mais en revanche les tribunaux peuvent les utiliser comme critère pour interpréter la loi. Par ailleurs, un ATE, s'il est appliqué sur une longue durée, peut être considéré comme ayant un effet juridique dans le droit national. Par exemple, la cour d'appel espagnole a reconnu récemment le caractère juridiquement contraignant d'une règle dans un code de conduite, estimant qu'elle était entrée dans l'usage et la pratique de l'entreprise et avait donc force juridique. Les ATE pourraient également acquérir des effets contraignants à travers l'application, non pas de la législation du travail, mais par exemple de la législation sur la protection des consommateurs. En effet, dans une affaire jugée en 2002, la cour suprême de Californie a condamné Nike, le fabricant de vêtements de sport basé aux USA, au motif que les déclarations de son code de conduite à propos des pratiques de travail des fournisseurs étaient mensongères.

4.3 Approches possibles au niveau de l'UE

Selon **Sylvaine Laulom** (Université Jean Monnet, Saint-Etienne), les ATE ont certes des effets, y compris juridiques, mais ceux-ci sont actuellement incertains et dépendent de l'interprétation et des modalités d'application. Les tribunaux nationaux sont susceptibles d'interpréter ces effets différemment en fonction des systèmes juridiques de leurs pays. Dans le contexte de l'UE, une certaine forme de cadre juridique européen pour les ATE pourrait soutenir le processus de négociation et de mise en œuvre et accroître leur efficacité.

Les questions soulevées par la mise en place d'un cadre juridique pour les ATE sont essentiellement les mêmes que celles liées aux conventions collectives au niveau national. Dans les pays, les conventions collectives se sont développées à l'origine hors du cadre juridique ou dans un cadre qui ne reconnaissait pas pleinement leur caractère spécifique. Les gouvernements sont ensuite intervenus afin d'apporter aux conventions collectives un cadre et une sécurité juridiques, définissant certains points tels que les signataires légitimes et les modalités d'application. Ces cadres divergeaient d'un pays à l'autre, produisant des systèmes différents de réglementation des négociations collectives. Les règles transnationales ne peuvent donc pas être directement basées sur les règles nationales, mais devront s'en inspirer dans une certaine mesure.

Deux questions fondamentales se posent quant à la forme éventuelle d'un cadre européen : Quels devraient être les acteurs des ATE ? Et quels devraient être les effets des ATE ?

Concernant les parties aux ATE, le fait de spécifier qui est habilité à négocier et à signer des accords est de nature à apporter une sécurité juridique. Ce point doit être défini des deux côtés – du côté des salariés, mais également du côté de l'entreprise car les multinationales ont plusieurs niveaux et structures de direction. Du côté des salariés, des questions similaires se sont posées lors de l'élaboration de la Directive sur les CEE, à l'heure de décider de la représentation appropriée des salariés dans les groupes spéciaux de négociation (GSN) et les CEE. Il a finalement été décidé de soumettre la sélection des représentants à la réglementation nationale. Mais cette approche ne conviendrait probablement pas pour les négociations des ATE – bien que les GSN disposent d'un mandat de négociation spécifique, leur objectif est très limité – mais la comparaison est valable. Les CEE sont les principaux acteurs dans les ATE européens, alors faudrait-il légiférer pour les doter de pouvoirs de négociation spécifiques ? Dans ce cas, leur composition pourrait être amenée à évoluer, en particulier pour assurer la représentation des syndicats (organes disposant le plus souvent des pouvoirs de négociation au niveau

national). Une autre solution consisterait à regrouper les CEE et les FSE appropriées dans une sorte d'organe de négociation paritaire, lequel serait doté de la légitimité requise.

Concernant les effets des ATE, plusieurs questions se posent. Faut-il rendre les ATE juridiquement contraignants ? On peut trouver des mécanismes pour doter les ATE de ce statut juridique et d'un effet normatif réel. Néanmoins, le caractère contraignant d'un ATE devrait dépendre de l'accord lui-même, il se peut en effet que les parties ne souhaitent pas que leurs textes soient pleinement contraignants et elles devraient donc avoir toute latitude pour négocier. Par ailleurs, les ATE peuvent d'ores et déjà avoir certains effets juridiques s'ils sont établis de manière à avoir un caractère contraignant. Il convient également de rappeler que la force juridique formelle ne serait pas suffisante en soi, et que les ATE doivent avoir leurs propres mécanismes de mise en œuvre et de transposition au niveau national afin de garantir des effets réels. Un dernier point important à trancher est l'articulation des dispositions des ATE avec les conventions collectives nationales et la législation nationale du travail.

L'élaboration d'un cadre juridique européen pour les ATE appelle des décisions, dont certaines sont politiquement sensibles. Mais un cadre est nécessaire pour apporter une sécurité juridique, soutenir le processus de négociation des ATE et renforcer leur effectivité. Le développement futur des ATE sera influencé par la combinaison de *hard law* et *soft law* et de la législation européenne et nationale.

4.4 Les aspects innovants des accords collectifs transnationaux

Jean de Munck (Université Catholique de Louvain) s'est penché sur les aspects fondamentalement nouveaux des ATE, sur leur positionnement dans la négociation collective et a cherché à déterminer s'ils nécessitent un simple ajustement du cadre réglementaire actuel (en termes d'acteurs, règles juridiques, etc.) pour prendre en compte leur caractère transnational, ou des changements plus fondamentaux.

Les ATE se distinguent de maintes façons des conventions collectives au niveau des systèmes nationaux de relations professionnelles. Par exemple :

- alors que les thèmes couverts par certains ATE sont relativement familiers et conventionnels sur le plan national (formation, non-discrimination, etc.), les droits fondamentaux traités par de nombreux ATE sont très différents du contenu des conventions collectives nationales ; et
- alors que les conventions collectives nationales d'entreprise sont complètes et non soumises à interprétation, les ATE doivent être complétés et appliqués au niveau national. Dans les ATE, les procédures et méthodes sont souvent plus importantes que les dispositions de fond détaillées, et les normes énoncées par les ATE seront appliquées différemment dans les différents pays.

Une innovation majeure des ATE est d'imposer des obligations de droits sociaux aux entreprises plutôt qu'aux Etats. Les acteurs privés sont ainsi traités comme les gouvernements. En même temps, les contenus des ATE sont semblables aux contenus du droit du travail, dans la mesure où ils établissent des normes substantielles, des normes procédurales et des normes spécifiques. Ils peuvent ainsi être considérés comme une forme de droit du travail. Et l'idée que le droit du travail est du droit national n'est pas une évidence. Alors que les circonstances historiques du milieu du siècle passé, avec la mise en place de l'Etat-Providence, ont conduit à la confusion du droit du travail et du droit étatique, la globalisation en cours rappelle que le droit de la négociation collective est indépendant du droit étatique.

Outre la question de leur statut juridique, l'émergence des ATE pose d'autres questions importantes telles que :

- leur mise en œuvre, à un moment où le fossé se creuse entre le niveau international et local. On assiste à l'émergence d'un dialogue transnational dans certaines entreprises multinationales, mais celui-ci est de plus en plus coupé du lieu de travail, ce qui soulève des problèmes, en particulier pour les organisations syndicales ; et
- la résolution des litiges découlant de leur application et interprétation. La résolution des litiges a toujours constitué un point important pour la négociation collective nationale, d'ailleurs les partenaires sociaux dans de nombreux pays ont créé leurs propres systèmes pour éviter de saisir les tribunaux. Cela suggère que les partenaires sociaux, et non les institutions européennes, devraient établir des mécanismes de résolution des litiges pour les ATE. Cela peut-il soulever d'autres questions, comme le besoin d'un délégué syndical européen ou d'une forme de tribunal du travail au niveau européen ? En tous cas, c'est à l'intérieur du droit du travail transnational – un droit à part entière – que des mécanismes de résolution des conflits doivent être pensés.

5. Relations entre les accords transnationaux d'entreprise et d'autres niveaux de dialogue social

Le dialogue social revêt de nombreuses dimensions. En termes spatiaux, il peut par exemple intervenir au niveau local, national, européen ou mondial ; en termes d'entité économique, il peut intervenir par exemple

Encadré E. Les accords transnationaux d'entreprise dans une multinationale complexe : le cas de GDF-Suez

GDF-Suez, dont le siège social est situé en France, est une importante multinationale employant autour de 200 000 personnes dans plus de 100 pays, active dans deux principaux secteurs, l'énergie et l'environnement, avec de nombreuses divisions. Elle a été créée par la fusion de Suez et de GDF en juillet 2008. La structure du groupe est complexe en raison de sa création récente, d'une série de fusions antérieures pour créer Suez, et du précédent statut d'entreprise publique de GDF. GDF-Suez se compose de nombreuses divisions, avec une décentralisation et une autonomie considérables dans certains cas, bien que certaines parties soient plus centralisées et intégrées.

Muriel Morin (Directrice générale du service Ressources humaines, GDF-Suez) a déclaré lors de la conférence que GDF-Suez s'impliquait dans le dialogue social (information, consultation et négociation), ce qui selon elle contribue à la réussite des changements et des restructurations. Compte tenu de la complexité de l'entreprise, un dialogue global au niveau du groupe est vital (GDF-Suez possède désormais un CEE fusionné), en même temps qu'un dialogue de grande qualité à des niveaux inférieurs. Le dialogue social est aussi devenu plus complexe, et englobe des questions économiques, environnementales et sociales. La fusion étant très récente, GDF-Suez n'a pas encore conclu d'ATE, mais ses deux sociétés-composantes l'avaient fait.

Chez Suez, un CEE a été établi en 1995 en raison de l'eupéanisation accrue de la société. En 1998, la direction et le CEE (représentant également les syndicats) ont signé une « charte sociale internationale », énonçant de nombreux principes partagés au niveau du groupe en matière de ressources humaines et de RSE. Ces principes ont été retenus en dépit des changements survenus au niveau de la société et de sa structure. En 2002, les mêmes parties ont signé une charte sur la santé et la sécurité, conçue comme étant la première du genre, qui exposait les normes du groupe (applicables aussi en dehors de l'Europe), dépassant les exigences légales. En 2004, un engagement commun sur la formation tout au long de la vie a vu le jour. Puis, en 2007, la direction et le CEE ont signé trois ATE :

- Un accord mondial relatif à la motivation financière des salariés qui prévoit une mesure d'incitation financière supplémentaire pour les employés sur la base des résultats financiers du groupe Suez sur 2007-2009. En 2007, la mesure d'incitation s'est traduite par la distribution de 2 millions d'actions gratuites aux employés ;
- Un accord mondial sur la promotion de l'égalité et de la diversité par une analyse approfondie de la situation actuelle, des actions de rectification des disparités et des initiatives spécifiques pour les jeunes, les seniors et les handicapés ; et
- Un accord européen relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (s'inspirant de l'expérience française dans ce domaine et basé sur la législation), qui vise à anticiper les effets du changement sur l'emploi, garantissant que les besoins futurs de l'entreprise en personnel seront satisfaits tout en maintenant l'employabilité du personnel et en prévoyant le dialogue social sur ce sujet.

En juin 2008, la direction a signé un accord avec le CEE et les organisations syndicales européenne et française, apportant des garanties pour le personnel de Suez en Europe lors de la fusion imminente de la société avec GDF.

GDF, qui est devenue une société d'échelle européenne plus tard que Suez, a également signé de nombreux ATE. Elle a signé notamment en 2008 un accord européen sur la RSE avec des organisations syndicales européennes et nationales. L'accord obligeait GDF à observer un ensemble de normes et d'initiatives internationales relatives au respect des droits humains et sociaux, et énonçait des principes régissant la politique du travail et des ressources humaines en Europe, dont : santé, sécurité et conditions de travail ; gestion des compétences et de la restructuration de l'entreprise ; promotion de la diversité et lutte contre la discrimination ; offre de conditions de travail attractives ; et dialogue social.

Avant la fusion, Suez et GDF s'étaient donc déjà engagées dans un dialogue social au niveau européen, avec une

convergence de principes (dialogue, coopération, responsabilité sociale, égalité, etc.) et de méthodes (contrôle efficace et supervision de la mise en œuvre de l'accord, implication de toutes les parties prenantes, etc.). Ce dialogue européen est crucial pour relever les nouveaux défis auxquels fait face le groupe fusionné et pour garantir son succès.

au niveau de l'établissement, de l'entreprise, sectoriel ou interprofessionnel. Les ATE ne reposent pas sur du vide, mais font partie – du moins potentiellement – de ce système étendu de dialogue social. Plusieurs intervenants ont exploré les relations entre les ATE et les autres niveaux (spatiaux et/ou économiques) de dialogue.

5.1 Interactions plutôt qu'articulation

Evelyne Leonard (Université Catholique de Louvain, UCL) a présenté les conclusions d'une étude en cours menée par l'UCL et Audencia School of Management, Nantes, et portant sur les relations entre les ATE et plusieurs autres niveaux de dialogue social : interprofessionnel, sectoriel et entreprise ; et mondial, européen et national. L'étude à ce stade suggère que ces relations ne peuvent pas être décrites comme une « articulation » formelle entre les différents niveaux (parce que les ATE existent actuellement hors de tout cadre juridique), mais plutôt comme un ensemble « d'interactions », en termes d'interdépendances et de « réactions réciproques ». Il existe semble-t-il des interactions entre les acteurs du dialogue social transnational, nombre de thèmes communs et un processus d'influence et d'apprentissage mutuel.

La littérature examinée dans le cadre de l'étude met en évidence plusieurs interactions entre les ATE et d'autres niveaux de dialogue social, par exemple :

- Interactions entre les ATE et le niveau national. Les acteurs nationaux ont joué un rôle dans l'émergence et la mise en œuvre des ATE, tandis que les ATE ont contribué à promouvoir la reconnaissance des droits syndicaux dans divers pays. Ces relations soulèvent des questions telles que la représentativité des parties aux ATE, leur mandat pour négocier, et la mise en œuvre effective des ATE.
- Interactions entre les ATE et les CEE. Les CEE ont signé plusieurs ATE, malgré l'absence de tout mandat formel de négociation (voir encadré A, p 3-4). L'expérience des CEE a eu une influence sur l'émergence et le développement des ATE ; et les ATE peuvent contribuer à élargir le champ d'action des CEE sur la scène internationale et à les transformer peut-être en comités d'entreprise mondiaux.
- Interactions entre les ATE et le dialogue social sectoriel européen. Certains éléments de la littérature suggèrent que les ATE et le dialogue sectoriel ont un rôle complémentaire, tandis que d'autres voient les signes d'une concurrence entre les deux, les ATE représentant un modèle « volontariste » et le dialogue sectoriel un modèle institutionnalisé.

Quant à leurs interactions avec d'autres niveaux, les ATE sont tour à tour perçus comme :

- occupant une « niche » spécifique dans la mesure où ils ont leur propre logique et peu de liens réels avec les autres niveaux ;
- représentant une forme de « coordination ad hoc » - ils peuvent être conclus dans certaines circonstances et pour certaines questions et en présence de certains acteurs ; ou
- une partie « structurée » du processus de construction progressive d'un système intégré de dialogue social interprofessionnel, sectoriel et d'entreprise au niveau transnational.

L'étude a analysé les matériaux empiriques se rapportant aux liens entre les ATE, les CEE et le dialogue social sectoriel européen et s'est penchée plus précisément sur les parties côté employeur et côté salariés, les types de textes conclus et les thèmes abordés.

Concernant les parties côté employeur, on observe une asymétrie :

- les ATE impliquent un ou plusieurs représentants de la multinationale concernée et, dans certains cas, de ses filiales – leur statut est celui « d’employeur » ;
- les CEE impliquent la direction centrale de la multinationale et ses représentants, leur statut étant défini par la Directive européenne sur les CEE ; et
- les comités de dialogue social sectoriel impliquent les organisations patronales européennes, dont le statut est basé sur des critères de représentativité définis par la Commission européenne.

Concernant les parties côté salariés, on observe là encore une asymétrie :

- les ATE impliquent des organisations syndicales européennes/internationales, des CEE, des syndicats nationaux et des comités d’entreprise nationaux dans diverses combinaisons ; leur représentativité et mandats ne sont pas clairement définis ;
- les CEE impliquent les représentants des salariés, leur statut étant défini par la Directive européenne ; et
- les comités de dialogue social sectoriel impliquent les FSE, dont le statut est basé sur des critères de représentativité définis par la Commission européenne.

Concernant les textes conclus :

- les ATE revêtent des formes diverses, au statut incertain ;
- les CEE jouent un rôle d’information et consultation et n’ont pas de rôle formel dans la conclusion des textes ; et
- les comités de dialogue social sectoriel concluent un large éventail de textes – tels que les positions communes, les « outils », les textes de procédure, les textes orientés vers les processus, et les accords autonomes – dont les types ont été définis par la Commission européenne.

Quant aux thèmes traités, l’étude compare les ATE et les textes communs conclus dans le cadre du dialogue social sectoriel européen. Elle identifie :

- des thèmes communs aux ATE et au dialogue sectoriel, tels que la santé et la sécurité, la formation et le développement, le temps de travail, les conditions de travail, la RSE, la non-discrimination, l’environnement et le développement durable ;
- des thèmes spécifiques aux ATE tels que les droits fondamentaux (liberté d’association, interdiction du travail des enfants et du travail forcé), les conditions de travail (salaires et questions liées aux restructurations), l’éthique de l’entreprise, les questions liées aux communautés locales, la lutte contre la corruption, et les références aux normes internationales (BIT, Nations Unies, OCDE, etc.) ; et
- des thèmes spécifiques au dialogue social sectoriel tels que les politiques économiques et/ou sociales européennes, le dialogue social, les aspects sociaux de la politique communautaire, l’élargissement de l’UE et l’emploi.

L’étude à ce stade indique que les ATE interagissent, potentiellement du moins, plus étroitement avec le niveau européen du dialogue social. Malgré l’absence d’un mandat de négociation clair, les CEE de facto signent de nombreux ATE et participent à leur mise en œuvre. Quant au dialogue social sectoriel européen, les ATE n’ont pas de liens visibles avec ce processus mais les deux niveaux abordent des thèmes communs, et les FSE sont impliquées aux deux niveaux.

5.2 Une « gouvernance multi-niveaux » ?

Christian Welz (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Eurofound) a présenté quelques aspects d'une récente étude menée par Eurofound sur les nouvelles formes de gouvernance dans les relations professionnelles européennes

(voir <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/governance.htm>).

Son intervention était axée sur les liens et interactions entre : le dialogue social interprofessionnel européen ; le dialogue social sectoriel européen ; les ATE ; et le dialogue social national . Pour lui, les ATE s'inscrivent dans le système d'ensemble d'une « gouvernance délibérative multi-niveaux et multi-acteurs ».

Les ATE incluent à la fois les accords-cadres internationaux (ACI – voir section 2.3) et les « accords-cadres européens » (ACE). Les ACI sont définis comme des accords signés par des entreprises multinationales avec des FSI, tandis que les ACE sont définis comme des accords signés par des multinationales avec des FSE et/ou des CEE. Les thèmes les plus courants traités par les ACE sont, par ordre d'importance, les restructurations, la santé et la sécurité, les ressources humaines/la gestion sociale, la protection des données, les droits fondamentaux, la participation financière, la sous-traitance, la non-discrimination, la formation et la RSE.

Encadré F. La mise en œuvre des accords transnationaux d'entreprise : le cas d'EDF

EDF est une multinationale du secteur de l'énergie basée en France employant environ 160 000 personnes à travers le monde. En 2005, elle a signé un accord mondial sur la RSE avec plusieurs organisations syndicales internationales et des syndicats nationaux (l'accord est aujourd'hui en cours de renégociation). Cet accord a une large portée, fait référence aux normes internationales en matière de droits de l'homme et des travailleurs, et expose les engagements et lignes directrices portant sur :

- Les relations entreprise-salariés, y compris la santé et la sécurité, l'adaptabilité des employés et des carrières, la formation et la mobilité, les prestations sociales, la discrimination, « l'anticipation et l'orientation » dans la restructuration et la redistribution des bénéfices ;
- Les « relations responsables » avec les clients et les sous-traitants ;
- La protection environnementale et la promotion de l'efficacité énergétique ;
- L'implication au sein des communautés ; et
- Les principes de gouvernance d'entreprise.

L'accord a mis sur pied un comité consultatif international sur la RSE, composé de représentants de la direction et des salariés, afin de superviser sa mise en œuvre. Les diverses sociétés du groupe sont chargées de l'application de l'accord.

Bernard Caron (Directeur Relations sociales, EDF) a signalé que l'idée de l'accord était venue du CEE d'EDF et qu'il a été négocié avec un groupe de représentants d'organisations syndicales internationales et de syndicats nationaux. Le secrétaire du CEE est membre du comité consultatif international sur la RSE. En pratique, environ la moitié des membres du comité consultatif sont également des membres du CEE.

Concernant la mise en œuvre locale et nationale de l'accord, la direction et les représentants des salariés dans chaque société du groupe dressent une évaluation commune annuelle de la mise en œuvre, évaluation qui est ensuite soumise au niveau central du groupe. Une évaluation commune globale est établie sur la base de ces rapports. Chaque société du groupe est libre de mettre en œuvre l'accord à sa manière, par exemple par un accord collectif spécifique. Chaque année, six priorités d'action reposant sur l'accord sont choisies au niveau central, chaque société pouvant ajouter ses propres priorités. Une réunion annuelle des cadres dirigeants de chaque

société du groupe se tient aussi afin de passer en revue la mise en œuvre de l'accord.

Les dirigeants et les représentants des salariés semblent s'être « approprié » l'accord mondial et les salariés commencent à faire le lien entre la pratique quotidienne sur leur lieu de travail et l'accord. Toutefois, beaucoup reste à faire en termes de communication et d'implication afin de garantir que chaque employé comprend l'accord et sait comment contribuer à sa mise en œuvre. Il s'agit d'un thème important dans la renégociation actuelle de l'accord.

Les syndicats utilisent l'accord international comme référence dans leurs négociations nationales et locales avec la direction. Par exemple, en Pologne, l'accord mondial a servi de base pour les négociations sur la restructuration dans ce pays. Lorsqu'une société EDF au Brésil a été vendue, l'accord international a été inclus dans les engagements pris par le repreneur. Le processus de mise en œuvre de l'accord a également mené à la création du comité de coopération des syndicats d'Asie-Pacifique.

Le dialogue social européen fait intervenir des acteurs dûment établis au niveau interprofessionnel et (dans une moindre mesure) au niveau sectoriel. Le dialogue transnational au niveau de l'entreprise mobilise des acteurs stables du côté de l'employeur (entreprises multinationales), mais des acteurs variables du côté des salariés – organisations syndicales internationales et européennes, CEE, syndicats nationaux et comités d'entreprise nationaux. Le dialogue social interprofessionnel et sectoriel européen a une base juridique dans les Articles 138 et 139 du Traité instituant la Communauté européenne, alors que les ACE et les ACI n'ont pas de cadre juridique au niveau européen ou international.

Les ACE et ACI sont conclus principalement dans des multinationales dont le siège social est situé en Allemagne, en France et dans des pays d'Europe du nord/pays nordiques. On peut dire qu'ils renvoient aux traditions de relations professionnelles des économies de marché européennes dotées de forts systèmes de représentation des intérêts collectifs. Ils sont relativement rares dans les entreprises multinationales basées hors d'Europe. Les ACI n'ont qu'un impact limité sur les fournisseurs et sous-traitants.

On observe une interaction croissante entre le dialogue européen au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise (et entre le dialogue européen interprofessionnel et sectoriel – dans les deux sens – et entre le dialogue social dans les différents secteurs). Les FSE sont une illustration des liens entre le dialogue au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise puisqu'elles interviennent aux deux niveaux. En outre, des thèmes similaires sont traités dans les textes communs et les ACE issus du dialogue social sectoriel. Parmi ces thèmes, figurent la santé et la sécurité, et le dialogue social. Par ailleurs, dans certaines entreprises, le processus de négociation des accords établissant les CEE (à partir des années 1990) a constitué une expérience d'apprentissage mutuel qui a permis de jeter les bases pour l'établissement d'ACE et d'ACI.

5.3 Europe et ACI

Dwight Justice (Confédération syndicale internationale, CSI) a fait remarquer que l'UE n'est pas un « système fermé » et qu'à certains problèmes européens correspondent uniquement des solutions de portée internationale. La mondialisation, qui touche l'Europe tout autant que les autres régions du monde, est actuellement dépourvue d'un système de gouvernance adéquat, lequel nécessiterait : une approche basée sur les réglementations gouvernementales ; et une approche « privée » impliquant un dialogue social et des relations professionnelles.

La RSE n'est pas une approche privée appropriée en matière de gouvernance, ni une solution de remplacement pour le dialogue social et les relations professionnelles. L'expérience de cette dernière décennie montre que les codes de conduite et les audits sociaux des entreprises n'ont eu aucun impact significatif sur la résolution des problèmes dans les secteurs mondialisés tels que le textile, le jouet ou l'électronique. Des multinationales (dont plusieurs basées en Europe) qui ont signé le Pacte Mondial des Nations Unies, ou participé à des initiatives mondiales axées sur l'éthique et la reddition de comptes, ont également des pratiques de travail abusives. A l'inverse, l'approche privée appropriée pour résoudre le « déficit de gouvernance mondiale » fait appel à des outils tels que les ACI qui reconnaissent deux parties dans les entreprises (la direction et les salariés et leurs représentants) et ne sont donc pas unilatéraux. Les ACI sont signés par les entreprises multinationales et les FSI, et ce parce que seules les organisations syndicales peuvent jouer un véritable rôle de négociation, les FSI sectorielles sont l'interlocuteur approprié pour toutes les multinationales.

Les ACI contrastent fortement avec les codes de conduite. Un code de conduite est un texte dans lequel l'entreprise s'engage auprès du public à avoir un comportement exemplaire, et ce même si elle opère dans un pays ou un secteur caractérisé par des pratiques de travail abusives. Un code de conduite instaure des normes de comportement strictes et fait l'objet d'audits pour vérifier la conformité de l'entreprise. Par opposition, les ACI constituent une forme initiale de relations professionnelles au niveau transnational. Ils reconnaissent qu'il y aura des problèmes et instaurent des mécanismes propres à les résoudre.

Certains CEE ont mis à profit leurs relations avec les multinationales pour les convaincre de signer des ACI avec des FSI. De plus, les CEE peuvent aussi jouer un rôle dans la mise en œuvre des ACI. Les syndicats nationaux dans le pays d'origine de la multinationale sont amenés à jouer un rôle important dans la négociation des ACI, et ce en raison du manque de moyens des FSI, qui sont des organisations relativement petites et dotées de faibles ressources. Les FSI pourraient avoir du mal à signer beaucoup plus d'ACI que ceux qu'elles ont déjà conclus. Voici quelques solutions potentielles :

- prévoir dans les ACI des dispositions visant à doter les FSI de moyens, comme il en existe pour les syndicats à d'autres niveaux de négociation collective ;
- créer, vu le grand nombre d'entreprises multinationales, une forme de dispositifs de relations professionnelles sectorielles, mais les organisations d'employeurs ne sont généralement pas présentes à ce niveau, avec cependant quelques exceptions possibles dans les secteurs de la chimie, du bâtiment et du transport maritime (voir section 2.3) ; et
- réfléchir à un transfert des ressources des organisations syndicales nationales vers les organisations syndicales internationales.

Les ACI sont confrontés à des difficultés. Par exemple, des multinationales sont prêtes à engager un dialogue social couvrant leurs propres opérations, mais il arrive de plus en plus souvent qu'elles ne contrôlent pas nombre des opérations qui leur sont rattachées en raison de changements survenus dans l'organisation des activités et du travail. Certains ACI sont donc signés avec des entreprises « virtuelles », ce qui les prive de tout effet.

Il existe un lien entre les ACI et les tentatives des syndicats de recruter et d'organiser les salariés. L'existence d'un ACI peut rendre les entreprises moins réfractaires aux initiatives des syndicats en matière d'organisation. Les ACI peuvent également être utilisés pour construire des structures syndicales au sein des entreprises. Il convient de souligner que certaines entreprises ont des relations avec des FSI sans avoir d'ACI formel. Et dans certaines multinationales, des syndicats ont organisé des

comités mondiaux de représentants des salariés qui peuvent avoir un rôle à jouer dans le développement de relations professionnelles transnationales.

5.4. Effectivité des ATE

Ulrich Mückenberger (Université de Hambourg) a étudié les ATE dans le contexte théorique élargi d'une mondialisation et « transnationalité » croissantes, où les tiraillements entre centralisation/intégration globale d'une part et décentralisation/localisation d'autre part privent les Etats-nations de certains de leurs pouvoirs, comme celui de réguler, de prendre des décisions, de définir des droits et d'écouter la « voix » des groupes d'intérêts. Ceci a donné lieu à l'émergence de nouvelles formes de régulation au niveau transnational, lesquelles sont souvent moins formelles/hiérarchiques et davantage basées sur les réseaux. La gouvernance connaît une évolution au niveau international au sens où le mode traditionnel de « gouvernance par les gouvernements » - à travers des institutions comme l'Organisation mondiale du commerce ou le BIT - s'accompagne désormais d'une « gouvernance avec les gouvernements » et d'une « gouvernance sans les gouvernements ». Les ATE relèvent de ces deux nouveaux modes de gouvernance. Mais deux problèmes majeurs se posent : la légitimité des règles qu'ils fixent ; et leur effectivité.

Lorsque les ATE énoncent des droits individuels pour les travailleurs, il est assez aisé de les incorporer dans les contrats de travail et de les convertir en droits juridiques ; par contre les droits collectifs et procéduraux, tels que la consultation, sont plus problématiques.

L'effectivité des ATE – c'est-à-dire la concrétisation des effets selon des critères vérifiables – ne passe pas nécessairement par une force juridique ou une implication de l'Etat ; des « normes sociales » peuvent être effectives. Les recherches montrent que, pour que des accords juridiquement non contraignants, comme les ATE, soient effectifs, trois conditions préalables sont requises :

- si les acteurs intervenant dans le processus sont stables, il y a plus de chances que les obligations mutuelles soient honorées, même si elles ne sont pas juridiquement contraignantes ;
- si le prestige des acteurs est en jeu, ils seront plus susceptibles d'honorer leurs engagements ; et
- ceux qui veulent rester dans un réseau sont plus susceptibles de satisfaire les obligations y afférentes.

Cependant, ces conditions ne sont pas toujours remplies. Il arrive que certains acteurs ne respectent pas les accords car il n'existe pas de sanctions pour les y contraindre. Divers moyens juridiques et non juridiques sont donc nécessaires pour assurer le respect des ATE. Mais le recours à des moyens juridiques n'exclut pas la souplesse et la subsidiarité. La « double subsidiarité » peut s'avérer une approche appropriée. « Double subsidiarité » signifie : subsidiarité « horizontale », en vertu de laquelle les acteurs publics encouragent les acteurs privés à conclure et honorer des accords ; et subsidiarité « verticale » en vertu de laquelle des acteurs de niveau supérieur encouragent des acteurs de niveau inférieur à agir. Cette approche de la subsidiarité devrait être « proactive », ce qui signifie que les acteurs de niveau supérieur et les acteurs publics devraient déléguer des pouvoirs aux acteurs privés et de niveau inférieur afin de leur permettre d'agir de manière autonome.

Une clarification du statut juridique et de l'effectivité des ATE au niveau européen est souhaitable et possible. Les normes et accords dont l'effectivité est incertaine peuvent avoir des effets négatifs, tels que l'ébranlement de la confiance de l'opinion publique dans les normes et dans l'autorité de l'Etat, et les distorsions de concurrence entre entreprises.

6. Points de vue des gouvernements et des partenaires sociaux

Les représentants des syndicats nationaux et européens et des organisations patronales, ainsi que plusieurs gouvernements nationaux, ont apporté leur point de vue sur les ATE. Dans de nombreux cas, ils ont insisté en particulier sur la question d'un éventuel cadre européen pour ces accords, et la forme (le cas échéant) qu'ils pourraient revêtir.

6.1 Perspectives des employeurs

Emmanuel Jahan (Centre européen des entreprises à participation publique, CEEP) a affirmé que ce qui pousse les entreprises à conclure des ATE c'est d'abord la volonté de définir les valeurs du groupe, en faisant souvent référence aux droits fondamentaux, sans penser à l'aspect juridique. Les entreprises sont motivées pour traduire ces valeurs dans les faits, et ce malgré l'absence de statut juridique, car elles redoutent les conséquences pour leur image en cas de non-respect de leurs engagements. Une deuxième raison est la volonté de contribuer à faire de l'Europe une réalité pour l'entreprise, ses salariés et leurs représentants.

Un troisième facteur est qu'aujourd'hui les entreprises ne se lancent pas seulement dans de vastes exercices de restructuration « isolés », mais elles font également face à une restructuration permanente ; il faut adapter le dialogue social pour faire face à l'évolution de la restructuration. Dans les restructurations urgentes en temps de crise, il n'est peut-être pas possible de négocier car les décisions doivent être prises rapidement, raison pour laquelle il convient d'adopter une démarche par anticipation. De plus, dans le « feu de l'action » des restructurations d'entreprises multinationales, de véritables négociations transnationales risquent d'être gênées par les intérêts divergents des représentants des salariés de différents pays : les représentants d'un pays sont par exemple peu susceptibles de voter pour des suppressions d'emplois dans leur propre pays au bénéfice de leurs collègues d'autres pays.

On peut distinguer plusieurs problèmes quant au statut et à la nature des ATE :

- Il peut y avoir un conflit entre l'idée que les ATE ont force juridique et le fait que la législation du travail applicable aux relations de travail est celle du pays où le salarié travaille. Il faut éviter toute incertitude juridique.
- Les deux côtés doivent avoir la légitimité nécessaire pour signer les ATE. Une nouvelle structure formelle n'est pas nécessaire pour permettre la signature des ATE : ce qu'il faut en réalité ce sont des parties qui aient une parfaite connaissance de la situation de la multinationale en termes pratiques. Bien que les CEE n'aient pas été conçus comme des organes de négociation, et que leur composition ne soit pas absolument représentative des effectifs de l'entreprise multinationale concernée, ces représentants des salariés ont la connaissance de l'entreprise nécessaire pour permettre la signature des ATE.
- Les accords au niveau européen peuvent être très éloignés des préoccupations ordinaires des salariés, des dirigeants et des représentants des salariés au niveau local ; il faut donc trouver des solutions pour leur permettre de « s'approprier » les accords. Les ATE doivent donc être des cadres qui sont mis en œuvre à des niveaux inférieurs.

Le CEEP pense qu'il devrait y avoir une convergence de la législation sur l'emploi dans l'UE, mais cette convergence doit être fondée sur les usages. La législation ne doit pas précéder la pratique, mais la suivre et la soutenir ; c'est également le cas pour les ATE.

Michael Stein (BusinessEurope) a déclaré que les entreprises se demandent s'il est bien utile d'édicter encore plus de règles pour réglementer le dialogue social, alors qu'elles sont déjà aux prises avec la législation actuelle. BusinessEurope s'est félicité que la communication de la Commission européenne de juillet 2008 sur les ATE (voir encadré B p 7-8) ne fasse pas référence à l'idée déjà controversée d'un cadre juridique optionnel pour les ATE européens, mais privilégie plutôt l'information, l'analyse et le soutien.

Les entreprises multinationales et leurs salariés sont aujourd'hui libres de prendre les initiatives transnationales qu'ils jugent opportunes. La directive sur les CEE accorde une grande souplesse au niveau

Encadré I. Mise en œuvre des accords transnationaux d'entreprise : le cas d'Inditex

Inditex, dont le siège est en Espagne, fabrique, distribue et vend des vêtements et accessoires sous diverses marques, dont Zara. Elle a une chaîne logistique mondiale, avec ses principaux « clusters » dans sept pays (dont le Portugal et la Turquie en Europe) qui représentent 85% de ses marchandises, et un total de plus de 1 000 fournisseurs directs dans 45 pays. **Aleix Gonzalez** (Inditex CSR) a déclaré que, dans de nombreux pays, les fournisseurs d'Inditex ne disposent que de capacités limitées pour développer de véritables relations professionnelles. Il y a un manque de représentation des travailleurs, en particulier dans les pays d'Asie (problème courant dans l'industrie du textile), un manque de formation des syndicalistes en matière de compétences organisationnelles et un manque d'outils pour résoudre les conflits de manière pratique. Cette situation peut perturber la production et créer des problèmes qui nuisent à la réputation d'Inditex.

Pour essayer de résoudre ces problèmes de manière exhaustive, Inditex a signé un ACI (accord-cadre international) avec la fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC) en 2007. Selon les termes de l'accord, Inditex reconnaît la FITTHC comme son interlocuteur syndical mondial pour les salariés travaillant dans la production de textile, d'habillement et de chaussures dans le monde entier. Les deux parties collaborent pour garantir l'application des normes internationales du travail dans toute la chaîne d'approvisionnement d'Inditex. Cela concerne tous les travailleurs, qu'ils soient employés directement par Inditex ou par ses sous-traitants et fournisseurs. Le processus met en application également le « code de base » de l'initiative pour un commerce éthique (ETI) et le propre code de conduite d'Inditex pour ses sous-traitants et fournisseurs.

La mise en œuvre de l'ACI dans les différents pays a pour objectif de créer une situation gagnant-gagnant. Un exemple (parmi de nombreux cas similaires) d'application de l'ACI chez un fournisseur vient de l'usine River Rich au Cambodge, qui emploie 3 500 salariés, et dont la production est principalement destinée à Inditex. La direction de l'usine a licencié 30 syndicalistes et la violence s'est emparée de l'environnement social. Cette situation était un problème pour les salariés et la direction de River Rich et pour Inditex. Inditex a donc passé un accord avec la plupart des syndicats présents sur le site, après de longues négociations. Cet accord prévoyait :

- la réintégration des travailleurs licenciés (et le paiement de leur salaire depuis la date de licenciement jusqu'à la date de réintégration) et le retrait des poursuites pénales à leur encontre ;
- la création d'un comité syndical à l'usine ;
- la suppression des contrats de travail de courte durée ;
- des programmes de formation pour les salariés et les cadres, financés par Inditex et organisés en coopération avec la FITTHC et les syndicats locaux ; et
- de nouvelles procédures de résolution des conflits.

de l'entreprise (en particulier dans le cas des accords volontaires conclus avant septembre 1996 - Article 13). Cette liberté ne doit pas être limitée par de nouvelles règles et lois européennes, qui pourraient quoi qu'il en soit aller à l'encontre de la législation nationale. Il reste encore à déterminer jusqu'à quel

point les ATE pourraient être contraignants, car ils doivent être appliqués dans un contexte de lois nationales et de contrats de travail.

Le message de BusinessEurope est que les entreprises doivent avoir une liberté d'action dans le domaine des ATE, sans que de nouvelles règles soient imposées. Il affirme que certains ATE existants n'auraient pas été signés s'il y avait eu un cadre juridique en place.

Simon Marsh (Association des industries chimiques du Royaume Uni et Fédération européenne des employeurs des industries chimiques) a également exprimé son opposition à tout cadre législatif visant à faire respecter les ATE. Le respect des ATE n'est pas une question de loi mais de comportement – soutien du dialogue entre les entreprises et leurs salariés au niveau européen, et communication d'informations.

6.2 Position des syndicats

Isabelle Shömann (Institut syndical européen pour la Recherche, la Formation et la Santé et Sécurité, ETUI-REHS, représentant également la Confédération Européenne des Syndicats, CES) a soutenu que la négociation collective au niveau des entreprises était un rouage essentiel des systèmes de relations professionnelles, et il en va de même au niveau européen. Il est temps que les législateurs européens complètent le cadre réglementaire pour le dialogue social européen, en ajoutant le niveau de l'entreprise aux règles sur les négociations entre partenaires sociaux aux niveaux interprofessionnel et sectoriel visées aux Articles 138 et 139 du traité instituant la Communauté européenne (elles-mêmes fondées sur un accord entre partenaires sociaux).

La CES regrette ce qu'elle considère comme une faiblesse de l'initiative sur les ATE de juillet 2008 de la Commission européenne dans le cadre de « l'agenda social renouvelé » (voir encadré B pages 7-8). Tout en se réjouissant des éléments nouveaux tels que la création d'une base de données des ATE et la formation d'un groupe d'experts, elle souhaite que l'idée d'un cadre juridique optionnel pour les ATE, lancée pour la première fois en 2005, se concrétise. Les partenaires sociaux devraient être officiellement consultés à ce sujet par la Commission. Dans l'idéal, les partenaires accepteraient un cadre juridique optionnel qui pourrait clarifier des points importants tels que les signataires des ATE européens, l'effet et la mise en œuvre des accords, et la procédure de résolution des conflits. L'accord entre partenaires sociaux pourrait alors être mis en œuvre grâce aux procédures des Articles 138 et 139 du traité. Si les partenaires sociaux ne parviennent pas à trouver un accord, la Commission devra alors proposer une législation.

En pratique, quelques entreprises multinationales et organisations syndicales ont déjà mis en place un « espace » de négociation, au-delà des activités d'information et de consultation menées à travers les CEE, et ont conclu des ATE qui sont mis en œuvre aux niveaux national et local. Ils ont mis sur pied des solutions ad hoc pratiques qui traduisent la réalité de chaque entreprise. La CES pense que cette pratique des ATE doit désormais être officialisée, pour combler le vide juridique actuel par des solutions pragmatiques. Les ATE ont besoin d'un statut juridique étant donné les différents systèmes nationaux de relations professionnelles, signifiant que les ATE ont des effets différents d'un pays à l'autre. Les CEE ont été officialisés par la législation de l'UE – un cas où l'usage précède la loi – et il convient de faire de même pour les ATE européens, afin de contribuer au dialogue social.

Les ATE montrent la volonté des entreprises multinationales et des syndicats d'anticiper le changement ensemble, et de faire face de manière proactive aux conséquences de l'internationalisation croissante

des activités et des exercices de restructuration – cette démarche sera d’autant plus importante dans l’état actuel de détérioration de la situation économique. Les parties ont besoin de clarté, de sécurité et de reconnaissance, qu’elles obtiendront par la réalisation du cadre réglementaire nécessaire au dialogue social européen.

6.3 Points de vue des gouvernements

Petr Simerka (Secrétaire d’Etat et Ministre adjoint au Ministère du Travail de la République tchèque) a affirmé que si les ATE, comme tous autres accords, ne sont pas exécutoires, il est inutile de les négocier, et que les parties aux accords doivent tenir leurs engagements. Dans des périodes de turbulence économique que nous traversons, il peut être nécessaire d’adapter les accords. Les partenaires sociaux doivent accepter les positions et les besoins des uns et des autres. La mise en œuvre d’accords n’est pas seulement une question juridique, mais elle a aussi une dimension économique et sociale. Les facteurs personnels sont également importants, et il appartient aux personnes concernées de faire fonctionner les accords et d’observer les principes éthiques qui peuvent conduire à des solutions répondant aux besoins réciproques de l’entreprise et de ses salariés.

Emilia Krsikova (Secrétaire d’Etat au Ministère du Travail, des Affaires Sociales et de la Famille de la République slovaque) a assuré que dans des périodes d’incertitude, telles que la crise économique actuelle, le dialogue social est d’une importance vitale, et cela inclut les ATE. Les partenaires sociaux doivent travailler ensemble à tous les niveaux, le rôle des gouvernements étant d’assurer un climat propice au dialogue. Les problèmes tels que les restructurations, les licenciements et les délocalisations exigent une solution commune, tenant compte des préoccupations des salariés. L’UE doit conserver sa dimension sociale même en période de crise, et les partenaires sociaux doivent avoir conscience des avantages que le dialogue social continue d’apporter.

En ce qui concerne le statut juridique des ATE, il n’est pas aussi important que la volonté des parties de tenir les engagements pris par consensus. C’est seulement si les parties ne tiennent pas leurs engagements que la question d’un statut juridiquement contraignant devient pertinente. Une question préalable importante pour le succès des ATE est l’état de préparation et les capacités personnelles de négociation des parties, en particulier du côté des salariés. Cela peut demander de la formation et un soutien.

Gilles de Robien (délégué du gouvernement français au conseil d’administration du BIT et ambassadeur chargé de la promotion de la cohésion sociale) a déclaré qu’il existe un fossé grandissant entre le caractère européen/transnational des décisions stratégiques qui sont prises par les entreprises et celui, national, de l’action des syndicats et des conventions collectives. Dans ce contexte, trois messages principaux sont à retenir concernant les ATE :

- Les ATE renforcent le dialogue social en Europe, et donc consolident l’Europe sociale. Le dialogue social est une valeur européenne et constitue l’un des moteurs de l’Europe sociale. Le dialogue social est souvent une condition du succès des politiques européennes : par exemple, les partenaires sociaux ont joué un rôle essentiel dans les négociations portant sur la révision de la directive sur les CEE, la proposition quant à l’amélioration de la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, ou encore la formulation et la mise en œuvre des principes communs de « flexicurité ». Les ATE font partie intégrante du dialogue social qui se noue au niveau européen. En essayant de sécuriser leur portée juridique et de renforcer leur effectivité, ce sont les fondements de l’Europe sociale qui sont ainsi consolidés, pour autant toute approche trop étroitement juridique est à éviter.

- Les ATE sont amenés à prendre de plus en plus de place dans la vie des entreprises européennes et de leurs salariés. la Commission européenne a déjà recensé 147 ATE conclus dans 89 entreprises, couvrant 7,5 millions de salariés. Ces ATE concernent notamment 42 entreprises européennes, soit 4,4 millions de salariés (voir encadré A, p 3-4). Ces ATE traitent de sujets au cœur des préoccupations des travailleurs européens. Ils concernent l'anticipation et l'accompagnement des restructurations (point particulièrement important dans le climat économique actuel), les droits fondamentaux, la RSE ou la diversité. Ils permettent ainsi aux entreprises de donner un contenu normatif aux engagements non contraignants adoptés dans le cadre de chartes et de codes.
- A propos d'un cadre juridique européen pour les ATE, il est nécessaire d'identifier les meilleures pratiques afin de garantir leur légitimité et leur pleine application. Quatre questions ont été soulevées :
 - L'absence de règle de représentation fondée sur la proportionnalité au regard des effectifs dans les CEE comme dans les fédérations syndicales européennes ;
 - La place des partenaires sociaux nationaux dans les ATE, laquelle doit s'articuler avec les compétences dévolues aux CEE et aux fédérations syndicales européennes ;
 - Le statut juridique des ATE : actuellement, leur statut varie des déclarations de principe aux accords à caractère contraignant, mais seuls les textes portant la signature des syndicats nationaux emportent des effets juridiques (voir section 3.1) ; et
 - Enfin, la résolution des litiges nés de l'application des accords transnationaux – nécessité d'engager une réflexion sur les modes de résolution judiciaires et extrajudiciaires des litiges intervenant dans le cadre de ces accords.

Ces questions devraient faire l'objet d'un débat avec les partenaires sociaux européens, lesquels occupent une place centrale dans la dynamique en cours, que la présidence française soutient pour valoriser les ATE et donner un nouvel élan à l'Europe sociale.