

S'APPUYER SUR L'EXPÉRIENCE :

UNE APPROCHE GAGNANT-GAGNANT DES RELATIONS INDUSTRIELLES TRANSNATIONALES

DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

RAPPORT FINAL





Avec le soutien financier de l'Union européenne

S'APPUYER SUR L'EXPÉRIENCE :

UNE APPROCHE GAGNANT-GAGNANT DES RELATIONS INDUSTRIELLES TRANSNATIONALES

DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

RAPPORT FINAL

Convention de subvention VS/2016/0414
Projet conjoint de la CES et de BUSINESSEUROPE



en partenariat avec les associations patronales



et avec les Fédérations syndicales européennes



À PROPOS DES AUTEURS

La CES et BusinessEurope tiennent à remercier Marie-Noëlle Lopez et Stefania Marassi pour le travail accompli et à leur exprimer leur profonde reconnaissance pour leur dévouement et leur professionnalisme.

Marie-Noëlle Lopez est fondatrice et rédactrice en chef de Planet Labor, un quotidien spécialisé dans le droit du travail et les relations industrielles en Europe et au niveau mondial. Elle a été chargée de la mise en place de la base de données de la Commission européenne sur les ATE et a participé à plusieurs projets liés aux ATE en tant qu'experte.

Stefania Marassi est chargée de cours et chercheuse en droit du travail européen et international à l'Université des sciences appliquées de La Haye. Elle travaille également en tant que consultante indépendante.

AVERTISSEMENT DE RESPONSABILITÉ

Les points de vue et opinions exprimés dans le rapport sont ceux des auteurs et ne représentent pas l'opinion de la Commission européenne. La CES et BusinessEurope sont les auteurs des conclusions communes, dont ils sont les seuls responsables.



CONTENU

Introduction	4
1. Pourquoi négocier un ATE ? Le point de vue d'un employeur	5
2. Moteurs de la négociation d'accords de coopération technique	6
3. Des avantages partagés et mutuels	9
4. La phase de négociation : une phase critique mais essentielle pour la mise en œuvre ultérieure d'un accord	12
5. La phase de mise en œuvre : un défi commun mais un lieu de solutions innovantes	15
6. Leçons apprises	18
Conclusions conjointes de la CES et de BusinessEurope	19
Liste des accords transnationaux d'entreprise	20
Liste des entrevues	21



INTRODUCTION

S'appuyer sur les expériences : le contexte du projet commun

Ces dernières années, les accords transnationaux d'entreprise (ATE) sont devenus une pratique de plus en plus courante dans les multinationales. Actuellement, plus de 280 textes ont été signés. C'est le résultat de l'internationalisation des relations industrielles dans lesquelles les syndicats européens et internationaux, d'une part, et certaines multinationales, d'autre part, ont trouvé un terrain d'action commun.

Au cours de la dernière décennie, les ATE ont également attiré l'attention des institutions de l'UE, car ils se sont avérés capables d'aborder des sujets délicats de manière concertée (tels que l'anticipation du changement et la restructuration) et de contribuer aux objectifs politiques de l'UE, comme certains des objectifs de la stratégie UE 2020. La Commission européenne a mis en place un comité d'experts (composé de représentants des syndicats et des organisations patronales) en 2008 et a commandé plusieurs rapports sur des sujets connexes (tels que les effets des ATE dans différents systèmes juridiques, le règlement des litiges, etc.). Le Parlement européen a également adopté une résolution approuvant le rapport « Négociations collectives transfrontalières et dialogue social transnational (2012/2292(INI)) » le 15 juillet 2013 (rapporteur : M.Thomas Händel), et a invité la Commission elle-même à envisager des mesures ad hoc pour les ATE.

Le thème des ATE a également fait l'objet d'une attention particulière au niveau international. L'OIT a réalisé quelques études à ce sujet et le rôle que les ATE peuvent jouer pour une gouvernance durable des chaînes d'approvisionnement mondiales a été l'une des questions centrales qui ont été abordées lors de la Conférence internationale du Travail de l'OIT en juin 2016.

Le nombre croissant d'accords a conduit les partenaires sociaux européens à convenir d'ouvrir une discussion sur un tel phénomène. Le récent projet, pour la toute première fois, a réuni les syndicats, les organisations patronales et les entreprises autour d'une table et a lancé un débat, s'appuyant sur les résultats des discussions internes dans les organisations et d'autres projets sur les ATE menés par la CES et BusinessEurope au cours des dernières années.

Du côté des syndicats, de nombreuses FSE ont intensifié leur travail de négociation et de conclusion d'ATE et la CES soutient activement leur travail depuis 2009, afin de résoudre les problèmes qui pourraient surgir au cours de ce processus. La CES a réalisé deux projets différents qui ont abouti à une proposition visant à créer un environnement propice à ce type de négociations.

Dans le même temps, BusinessEurope et ses membres se sont penchées sur la question des ATE et ont stimulé les échanges entre entreprises. En 2010, un projet conjoint avec le CIF-OIT a abordé des expériences d'un certain nombre de multinationales. Plus récemment, un autre projet avec le CIF-OIT a examiné les défis et les possibilités liés aux ATE et aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

La caractéristique commune de ces actions était que les deux organisations voulaient s'appuyer sur les pratiques actuelles afin d'identifier des solutions susceptibles d'aider les agents négociateurs. Dans ce contexte, la CES et BusinessEurope ont développé le projet conjoint « S'appuyer sur l'expérience : une approche gagnant-gagnant des relations industrielles transnationales dans les entreprises multinationales ». Ils se sont réunis plusieurs fois au cours des deux dernières années. Après une phase préparatoire qui s'est déroulée au cours du premier semestre 2017, les partenaires sociaux européens se sont réunis pour le premier atelier à Helsinki en octobre 2017. Ils y ont discuté des facteurs et des avantages des ATE. Le deuxième atelier s'est tenu à Berlin fin janvier 2017, où le débat a porté sur les négociations et la mise en œuvre des accords. Un dernier événement pour discuter du rapport et tirer des conclusions communes s'est tenu à Bruxelles en mai 2018. Les entretiens et discussions qui ont eu lieu tout au long du projet ont contribué à éclairer à la fois le rapport final — rédigé par les deux expertes indépendantes, Marie-Noëlle Lopez et Stefania Marassi — et les conclusions politiques rédigées conjointement par la CES et BusinessEurope et qui clôturent le texte.

Résultats du projet : le rapport final

Ce rapport final identifie et présente les principales conclusions des entretiens menés entre juillet 2017 et mars 2018 avec la direction centrale et les représentants

syndicaux de huit entreprises ayant conclu des accords transnationaux d'entreprise (ATE), en particulier des accords-cadres européens au niveau des entreprises (ACE) et/ou des accords-cadres internationaux (ACI).

Le comité de pilotage a sélectionné huit sociétés ayant leur siège en Italie, en France et en Allemagne. En outre, le projet se concentre sur l'étude de six ACE et de deux ACI. L'échantillon de sociétés couvre un large éventail de situations. L'une des entreprises sélectionnées est relativement nouvelle dans les négociations au niveau européen et trois d'entre elles n'ont conclu qu'un seul ATE à ce jour. Inversement, quatre des entreprises sélectionnées ont été très actives dans le domaine de la négociation transnationale, la première ayant déjà conclu sept ATE (cinq ACE et deux ACI), la deuxième trois ATE (deux ACE et un ACI), la troisième deux ACE et la quatrième et dernière trois AVR.

De plus, l'échantillon comprend deux ACE qui ont fait l'objet d'un processus de renouvellement et de renégociation. L'étude de ces accords a été utile pour mieux comprendre les questions spécifiques liées au processus de renégociation : comment les partenaires sociaux peuvent identifier les problèmes rencontrés dans le processus de mise en œuvre, comment établir un diagnostic commun de la situation et comment travailler ensemble pour trouver des solutions permettant d'améliorer l'application des accords au niveau local.

Enfin, les ATE étudiés abordent différentes questions, notamment l'inclusion des jeunes, l'employabilité, l'anticipation du changement, la santé et la sécurité au travail et les droits fondamentaux du travail. Ils ont tous été négociés avec des Fédérations syndicales européennes (FSE) ou des Fédérations syndicales internationales (FSI).

Les entretiens étaient basés sur un questionnaire que le comité directeur avait préparé. La liste des questions couvrait un large éventail de domaines : a) les facteurs qui ont incité les parties signataires à s'engager dans des négociations et à conclure ce type d'accords, b) les avantages découlant de la conclusion d'ATE pour toutes les parties concernées et donc leur capacité à négocier des accords « gagnant-gagnant », et c) les processus de négociation et de mise en œuvre et la capacité des parties signataires à relever les défis et à trouver les solutions qui conviennent à toutes les parties concernées lorsque survient une question.

Du côté syndical, des entretiens ont été menés avec 17 représentants des FSE/FSI et des syndicats au niveau national qui ont participé à la négociation et/ou à la mise en œuvre des ATE sélectionnés. Du côté de la direction, 12 représentants de la direction centrale ont été interviewés.

1. POURQUOI NÉGOCIER UN ATE ? LE POINT DE VUE D'UN EMPLOYEUR

Les ATE partagent une certaine singularité dans la mesure où ils sont élaborés sur mesure, où ils cherchent à répondre à des problématiques importantes auxquelles est confronté un groupe d'entreprises et où ils peuvent développer une politique sociale ou RH spécifique capable de relever un tel défi. Le point de départ pour les entreprises est le problème et le défi qu'elles doivent relever. Ce n'est qu'à ce moment-là que la direction de l'entreprise décide s'il y a lieu de conclure un ATE. Ceci est fait après avoir évalué la valeur qu'un tel accord pourrait générer par rapport à l'alternative de l'entreprise déployant une politique unilatérale.

Même si les motivations et les sujets abordés sont clairement spécifiques à chaque entreprise, les entretiens menés avec les équipes de direction de l'entreprise ont mis en évidence plusieurs facteurs communs qui motivent les décisions des entreprises de poursuivre des négociations et de conclure un ATE.

Quels sont donc les aspects transversaux et les raisons communes qui ont incité ces entreprises à opter pour la conclusion d'un ATE plutôt que pour l'élaboration d'une politique unilatérale ?

a. Les ATE permettent de remettre en question les pratiques et les résultats de la direction d'une entreprise.

Parmi les entreprises reprises dans l'étude, de nombreuses équipes de direction ont déclaré que leurs engagements ont plus d'impact lorsqu'ils sont consignés dans un ATE. En effet, la conclusion de ces accords implique certaines procédures de suivi par les parties signataires. C'est exactement ce niveau d'exigences qui est recherché par ceux qui s'engagent dans le processus.

En d'autres termes, les entreprises semblent rechercher et apprécier l'obligation énoncée dans de nombreux ATE de rendre compte de ce qu'elles ont fait pour mettre en œuvre l'accord et les progrès réalisés. La possibilité d'être interpellé sur ses pratiques et ses résultats, par le biais d'une influence de contrepoids au sein de l'entreprise, est également un élément que les entreprises apprécient.

b. Les ATE permettent à la direction d'une entreprise de s'appuyer sur l'implication des représentants du personnel pour réussir la mise en œuvre de sa politique interne

Lors de la négociation d'un ATE, les équipes de direction s'attendent non seulement à être interpellées par les représentants du personnel, mais aussi à recevoir l'appui de ces acteurs dans le déploiement de leur politique interne. En effet, pour de nombreuses entreprises, la négociation d'un accord de coopération technique,

et par conséquent l'implication des représentants des travailleurs, est un moyen de dépasser les limites des canaux de mise en œuvre de la politique managériale et de s'appuyer sur les canaux de la représentation des travailleurs. En conséquence, dans la plupart des accords étudiés — et c'est le plus souvent le cas des ACE — les parties signataires reviennent souvent à la négociation au niveau local ou au dialogue social pour mettre en œuvre l'accord.

Les accords de santé et de sécurité (Entreprise A et Entreprise G) sont assez représentatifs de cette démarche, car ils visent à favoriser le dialogue social sur ces questions au niveau local. Dans l'entreprise G, l'ATE permet aux représentants des travailleurs de demander une discussion annuelle sur les questions de santé et de sécurité lorsqu'il n'existe pas d'organe spécifique.

L'ATE de Schneider Electric prévoit la mise en place de structures de dialogue social national dans les pays où il n'en existe pas à ce niveau. Ces organes devraient ensuite se réunir régulièrement pour discuter des questions liées à l'évolution des emplois et des compétences. L'ATE conclu par Engie prévoit une réunion annuelle dans chaque division, consacrée à la présentation et à la discussion avec les représentants du personnel de la stratégie de la division et de ses conséquences sur les emplois et les compétences. Toutes ces dispositions permettent aux syndicats locaux de prendre le relais de l'accord au niveau local et elles permettent aux politiques d'employabilité et de compétences de fonctionner au niveau local en impliquant les responsables locaux sur ses thèmes.

2. MOTEURS DE LA NÉGOCIATION D'ATE

Comme indiqué plus haut, les ATE sont des accords sur mesure qui abordent des questions/défis prioritaires auxquels sont confrontés à la fois les employeurs et les travailleurs à l'échelle mondiale ou européenne. Les deux parties estiment qu'il est nécessaire de fixer des dispositions qui serviront de cadre pour relever le(s) défi(s) commun(s). Les sections suivantes présentent quelques exemples de facteurs qui ont été identifiés sur la base des études de cas des entreprises.

Ces défis peuvent être liés à l'expansion et à la transformation de l'entreprise (a) ou à d'autres sujets plus spécifiques tels que la santé et la sécurité ou le renouvellement de la main-d'œuvre (b). L'établissement d'une vision et/ou d'une image du groupe susceptible de renforcer la notoriété de l'entreprise pourrait être un autre moteur (c) de même que le renforcement de la confiance mutuelle et de la coopération entre les signataires et la diffusion d'une culture du dialogue social entre les différentes activités (d) ou l'homogénéisation des pratiques RH/travail entre les filiales (e).

a. Répondre aux défis liés à l'expansion et à la transformation de l'entreprise

Pour certaines des entreprises étudiées, c'est leur transformation qui a été le moteur pour conclure un ATE, que ce soit parce que l'entreprise était en plein essor pour porter son activité à un niveau international (Enel), qu'elle se préparait à adopter un modèle économique différent (Engie) ou qu'elle prévoyait plusieurs changements dans son activité, notamment en matière de changements technologiques et de nouveaux marchés (Schneider Electric).

Lorsqu'un changement d'entreprise est le moteur du changement, l'initiative d'entamer les négociations émane souvent des représentants des travailleurs. Dans de tels cas, l'accord montre que les travailleurs et les représentants des travailleurs sont préoccupés par l'impact de ce changement (Enel et Engie). Par ailleurs, le besoin de transparence et de garanties des travailleurs fait écho à certaines des préoccupations de la direction de l'entreprise, comme le montrent les exemples ci-dessous.

- Lorsque le changement implique la mondialisation, les syndicats souhaitent établir un cadre dans lequel les pratiques sociales peuvent converger pour créer une sorte de terrain d'égalité où les règles du jeu sont les mêmes et où les disparités sont minimisées (Enel). Cela peut être en résonance avec les intérêts propres de l'entreprise pour diffuser la culture de l'entreprise dans l'ensemble de ses opérations, notamment en termes de gestion de la transformation de l'entreprise par le dialogue social.
- Dans le contexte de la transformation de l'entreprise, les revendications syndicales en faveur d'un cadre permettant d'anticiper et de mieux gérer l'impact de la transformation sur l'emploi correspondent également à l'intérêt de l'entreprise à rassurer les salariés sur la transformation de l'entreprise et sur la capacité du groupe à gérer les changements de manière socialement responsable. Engie est un exemple de l'objectif d'établir la confiance qui n'est pas une notion aussi abstraite qu'elle peut paraître à première vue. L'accord énonce des engagements très concrets qui garantissent l'employabilité, en mettant l'accent à la fois sur la formation et la mobilité. L'objectif était que les employés puissent trouver leur place dans la future organisation. Ce faisant, la direction de l'entreprise cherchait à s'assurer

que le personnel considère la transformation de l'entreprise d'une manière plus positive.

- La perspective d'un changement significatif lié à l'entreprise est également l'occasion pour les partenaires sociaux de créer un certain dynamisme en prévision du changement. La mise en place de mécanismes permettant d'identifier les besoins de l'entreprise, par exemple en termes d'emploi et de compétences, est bénéfique pour les deux parties (Schneider Electric).

b. Travailler conjointement et de façon collaborative à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs communs qui répondent aux besoins ou aux défis de l'entreprise.

La volonté de la direction centrale et des syndicats de travailler ensemble à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs communs est l'un des principaux facteurs à l'origine des conclusions de la plupart des ATE examinées. Cela soulève la question de savoir quels objectifs les parties signataires ont l'intention d'atteindre, lorsqu'elles recourent à un ATE.

Comme mentionné dans la section 2, ces accords et les sujets qu'ils abordent sont adaptés aux besoins et aux priorités de l'entreprise, des représentants du personnel et des travailleurs à un moment donné. Les caractéristiques du secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère peuvent également jouer un rôle dans l'éventail des sujets abordés par un ATE (par exemple, une entreprise sera très probablement désireuse de trouver de nouveaux moyens de conserver son savoir-faire en interne en transférant cette expertise à une génération plus jeune de travailleurs si elle compte sur une main-d'œuvre hautement spécialisée pour mener ses activités principales).

En conséquence, les parties signataires de certains des ATE étudiées ont eu recours à ces accords pour atteindre une grande variété d'objectifs et résoudre les problèmes d'une manière conjointe et collaborative. Ces défis vont de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'anticipation et à l'identification des compétences requises dans les rôles futurs (voir section 3.a), en passant par la nécessité d'obtenir un changement de mentalité de la direction et des travailleurs quant à l'importance des normes de santé et de sécurité.

À titre d'exemple, la nécessité pour l'entreprise de poursuivre le développement de ses activités et de conserver en interne les connaissances et compétences acquises

par une génération de travailleurs proches de la retraite a incité les parties signataires de l'un des ATE à rechercher un moyen coordonné pour attirer et intégrer les jeunes dans l'entreprise, par exemple par des actions de formation professionnelle (Safran).

De même, l'amélioration des normes de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble du groupe a également été le facteur clé qui a conduit les parties signataires à négocier trois des ATE examinées (Barilla, Suez et ThyssenKrupp). Compte tenu de la nature de l'entreprise, la société H avait tout intérêt à s'attaquer aux situations dangereuses auxquelles ses travailleurs sont confrontés dans leur travail quotidien et à les surmonter. Quant à Barilla, un objectif de « zéro accident » a été explicitement fixé dans l'accord et poursuivi par les parties signataires. Chez Suez, compte tenu de la forte fréquence et de la gravité des accidents liés à la santé et à la sécurité dans son secteur, cette question était une véritable priorité pour la direction et les représentants du personnel, et les deux parties ont tenu à obtenir un accord de coopération technique sur ce sujet.

c. Établir la vision et/ou l'image d'un groupe qui peut également renforcer la réputation de l'entreprise.

La création d'une identité de groupe est un facteur moteur important qui mène à la conclusion de certains des ATE examinés, en particulier du point de vue de la direction centrale. À cet égard, trois aspects méritent d'être soulignés :

- a) Tout d'abord, un ATE peut être un moyen de canaliser et de donner de la visibilité à la vision d'un groupe sur le sujet traité par l'accord et/ou le défi auquel l'entreprise est confrontée. Ainsi, une entreprise peut utiliser un ATE pour établir une vision de groupe pour soutenir un changement dans l'entreprise (Engie) ou elle peut considérer que l'établissement et le maintien d'un ensemble de valeurs et de principes communs (par exemple sur l'importance du dialogue social et le respect des droits fondamentaux des travailleurs) au sein du groupe sont un moteur clé et un tremplin essentiel pour s'engager dans le processus de développement des affaires (Enel). Bien entendu, cela doit toujours se faire en prenant en compte et en respectant la législation nationale et les traditions nationales et locales en matière de relations professionnelles.

- b) Deuxièmement, un ATE peut être un moyen pour une entreprise de développer une nouvelle image de marque et une image d'employeur paneuropéen qui dépassent désormais le cadre du pays de son siège social. C'est notamment le cas lorsque l'image actuelle de l'entreprise est fortement ancrée et liée aux activités de l'entreprise dans un pays (Safran). Ce moteur fait également écho à ce que les représentants des salariés considèrent comme un moteur important pour conclure un ATE, à savoir la création d'une fondation sociale européenne dans une entreprise où cette caractéristique n'est pas encore présente (Safran).

- c) Troisièmement, selon les syndicats, la conclusion d'un ATE peut être considérée comme un outil important pour renforcer la réputation de l'entreprise dans un domaine spécifique (par exemple la santé et la sécurité au travail), en particulier lorsque les normes du travail au siège de l'entreprise sont déjà très élevées (Barilla).

d. Renforcer, approfondir et/ou formaliser le dialogue social entre la direction et les syndicats aux niveaux central et local.

Les ATE peuvent contribuer à renforcer et à soutenir la relation de travail et le dialogue entre la direction et les syndicats d'une entreprise, que ce soit au niveau central ou local. À cette fin, la conclusion d'ATE peut être considérée comme un moyen important de renforcer la confiance mutuelle et la coopération entre les parties concernées et de diffuser une culture du dialogue social dans les différentes activités de l'entreprise, fondée sur un partenariat social de collaboration entre la direction et les syndicats plutôt que sur une relation antagoniste.

Dans ce contexte, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue syndical, un ATE peut aider à « exporter » le modèle réussi de dialogue social qui existe au siège de l'entreprise dans un domaine de travail spécifique (par exemple, la santé et la sécurité) vers les autres sites d'activité. Il s'agit d'un effort visant à entreprendre une voie de croissance commune dans l'amélioration continue des normes de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble du groupe (Barilla).

De même, les ATE peuvent contribuer à approfondir et à étendre le dialogue social à un niveau différent et potentiellement plus large. Par exemple, l'établissement d'un niveau supplémentaire de processus participatifs

au niveau transnational (par exemple par la création d'un comité d'entreprise mondial - CEM) profite non seulement aux représentants des travailleurs (et finalement aux travailleurs), mais également à l'entreprise elle-même. Ainsi, les premiers sont mieux informés sur les opérations et les stratégies de l'entreprise dans le monde entier, tandis que la société dispose d'un canal important pour communiquer sur la performance des différentes entités du groupe (Enel).

En outre, une relation de travail positive entre une entreprise et un syndicat peut parfois arriver au point où les deux parties perçoivent la nécessité d'institutionnaliser les pratiques de dialogue social déjà en place (par exemple, l'échange de vues et d'informations sur les violations présumées des droits fondamentaux des travailleurs). Cette formalisation peut servir à sensibiliser les différentes entités du groupe et le monde extérieur à la relation de collaboration entre l'entreprise et le syndicat en matière de droits du travail (Metro). Dans le même temps, le renforcement du dialogue social par la conclusion d'accords de coopération technique peut également constituer une base solide pour la promotion des droits des travailleurs, qui est un moteur central, en particulier pour les syndicats. Elle peut également atténuer le risque de campagnes et d'actions qui, selon les syndicats, peuvent être une raison importante de la décision d'une entreprise de s'engager dans des négociations transnationales (Metro).

e. S'assurer de l'homogénéité des engagements sociaux dans l'ensemble du groupe

La section 3.c a souligné que l'établissement de la vision et/ou de l'image d'un groupe peut être l'un des moteurs de la conclusion d'un ATE. Dans certains des ATE examinés dans la présente étude, ce moteur va encore plus loin, au point que les parties reconnaissent que ces accords ont la valeur ajoutée potentielle de réaffirmer et d'homogénéiser/harmoniser les engagements sociaux de l'entreprise dans toutes les entités du groupe relevant du champ d'application de l'accord. Cela ne se fait pas et ne doit pas se faire au détriment du respect de la législation nationale et des traditions nationales et locales, en particulier pendant la phase de mise en œuvre des ATE.

Plus spécifiquement, la conclusion d'ATE peut contribuer à harmoniser les engagements d'une entreprise dans les domaines abordés par l'accord, par exemple la formation et l'insertion des jeunes (Safran). En outre, il peut être un vecteur pour s'assurer que toutes les entités du groupe partagent une vision commune sur l'importance du dialogue social et les conséquences positives qui peuvent découler d'une relation de travail collaborative entre une entreprise et les syndicats (« Enel »). Du point de vue des représentants du personnel, un ATE peut également s'assurer que le comportement d'une entreprise est similaire sur tous ses sites (« Barilla »).

3. DES AVANTAGES PARTAGÉS ET MUTUELS

Les résultats des entretiens montrent que les entreprises et les syndicats peuvent avoir un intérêt profond à négocier des ATE, car non seulement les avantages découlant de leur conclusion et de leur mise en œuvre sont souvent partagés par les deux parties, mais ils sont également mutuellement avantageux. Cinq principaux domaines d'avantages peuvent être identifiés en relation avec les ATE examinés dans cette étude. Certains des avantages reflètent le(s) moteur(s) décrit(s) à la section 3, montrant ainsi que les parties signataires ont réussi dans une large mesure à mettre en œuvre les accords. Il est également important de noter que pour certains des ATE examinés (par exemple ceux qui ont été renégociés et le plus récent), il est plutôt prématuré d'évaluer s'ils ont

déjà produit un résultat positif. Quoi qu'il en soit, certains avantages (indirects) ont été identifiés par les personnes interrogées.

a. Résultats concrets sur la manière dont les ATE ont relevé les défis communs

Les résultats des entretiens montrent que les ATE ont permis aux parties concernées d'introduire des mécanismes innovants et mutuellement bénéfiques pour répondre à la diversité des besoins et des défis auxquels une entreprise est confrontée (voir les sections 3a et 3b pour des exemples).

En témoignent les résultats positifs de l'ATE conclu chez Safran, dont la mise en œuvre a conduit les parties signataires à atteindre plusieurs des objectifs (quantitatifs) qu'elles s'étaient fixés précédemment, tels que le nombre de jeunes professionnels à intégrer dans l'entreprise grâce à des programmes d'apprentissage par le travail, le développement de partenariats avec des universités et des écoles et l'identification des meilleures pratiques en la matière comme outil pour améliorer à terme la mise en œuvre de l'accord au niveau local.

De plus, la conclusion de l'ATE de ThyssenKrupp est l'un des outils qui a conduit à un changement d'attitude et d'état d'esprit de la direction et des travailleurs quant à l'importance de l'amélioration continue des normes de santé et de sécurité. À titre d'exemple, ce changement de perspective sur ces sujets a conduit à la création de nouveaux mécanismes et systèmes pour améliorer les normes de santé et de sécurité au sein de l'entreprise. De même, la santé et la sécurité sont désormais des sujets régulièrement abordés lors de réunions et discutés par les acteurs concernés.

Malgré sa conclusion récente, on peut dire que l'ATE conclu par Barilla a déjà produit certains avantages, quoiqu'indirects. L'organisation d'événements symboliques de santé et de sécurité au travail dans deux pays où l'entreprise est présente témoigne de l'importance accordée à ce sujet par les deux parties signataires.

Parmi les ATE que Suez a conclus à la suite de la déconsolidation du groupe initial, c'est l'ATE sur la santé et la sécurité qui a fourni le plus de résultats. La raison en est que cet accord de coopération technique portait sur une question prioritaire pour l'entreprise et les partenaires sociaux. Le dialogue social bien développé au sein du groupe de travail sur la santé et la sécurité, qui s'occupe de la mise en œuvre de l'ATE, est considéré par les deux parties comme le fondement d'un cercle vertueux. Les réactions de la base et des représentants des employés sur les initiatives stratégiques permettent à la direction d'adapter et d'améliorer la stratégie globale en matière de santé et de sécurité au travail.

La direction et les syndicats ont souligné l'importance d'une enquête menée conjointement par la direction et le groupe de travail sur la santé et la sécurité au travail, et une enquête européenne a été lancée. Le groupe de travail sur la santé et la sécurité au travail a choisi un sous-groupe parmi ses membres pour travailler avec la direction à une enquête auprès des travailleurs. Celle-ci portait sur trois thèmes, l'un choisi par la direction et

les deux autres par les représentants des travailleurs. Le sous-groupe a travaillé sur le contenu et le format du questionnaire avec l'aide d'un consultant. Plusieurs réunions spécifiques ont été organisées pour analyser les résultats de l'enquête et ses conclusions ont débouché sur des points d'action du groupe en matière de santé et de sécurité au travail. Les résultats ont montré, par exemple, que le personnel de l'administration centrale connaissait peu les politiques de santé et sécurité mises en œuvre par l'entreprise. Ainsi, l'un des points d'action de la politique consistait pour chaque unité à se concentrer particulièrement sur la sensibilisation de ces travailleurs aux questions et aux développements en matière de santé et de sécurité au travail.

À Engie, les parties signataires de l'ATE ont observé un changement dans les mentalités des parties. L'ATE traite en grande partie des questions d'employabilité et de formation. À cet égard, les syndicats ont fait remarquer que grâce à cet accord, l'attitude de certains responsables locaux a évolué vers la perception que la formation est davantage un investissement essentiel pour maintenir l'employabilité qu'un coût.

L'ATE a également encouragé les entités impliquées dans la réorganisation, la transmission et la fermeture d'entreprises à consacrer davantage de ressources aux mesures d'accompagnement et à donner plus de temps au dialogue social. Tel a été le cas, par exemple, au Royaume-Uni, où plusieurs restructurations ont eu lieu, dont la fermeture d'un site, et pour lesquelles l'accord a permis d'aller au-delà des exigences légales concernant l'implication des représentants des travailleurs.

b. Les ATE ont renforcé et/ou formalisé les relations et les pratiques de dialogue social entre les parties signataires.

La conclusion de trois des ATE examinés témoigne de cet avantage, puisque les deux parties signataires reconnaissent que leurs pratiques en matière de relations et de dialogue social ont été renforcées grâce à l'ATE.

À Barilla, l'ATE a renforcé la relation entre la direction et la FSE signataire. À ce titre, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de dialogue social et, plus spécifiquement, une procédure centralisée de suivi et d'amélioration des normes de santé et de sécurité sur l'ensemble des sites européens de l'entreprise. La FSE signataire (EFFAT) et le Comité d'entreprise européen (CEE) joueront un rôle central dans ce processus.

De même, chez Enel, l'ATE a conduit à la création d'un CEM, dont les membres sont nommés par les syndicats, et de trois comités multilatéraux. La création de ces mécanismes de dialogue social a renforcé le canal de communication entre l'entreprise et les représentants des travailleurs. L'implication active du CEM dans une réorganisation majeure qui a eu lieu dans l'entreprise il y a quelques années confirme l'attention et l'importance accrues que l'entreprise et les syndicats accordent à l'établissement d'un système solide et sain de relations professionnelles dans l'entreprise.

Enfin, chez Metro, l'ATE a formalisé le processus qui régit les relations de travail entre les parties signataires, notamment en ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de l'accord. Depuis la conclusion de l'accord, les parties signataires se sont régulièrement rencontrées dans le cadre de réunions bilatérales tout au long de l'année et, chaque année, lors de la réunion tenue entre tous les syndicats locaux/représentants des travailleurs qui existent dans les sites/pays de l'entreprise dans le monde.

c. Les ATE ont permis à la direction centrale et aux FSE/FSI d'avoir une meilleure idée de la manière dont l'entreprise opère dans ses opérations en Europe ou dans le monde.

Dans certains des ATE examinés, la mise en place ou le renforcement de mécanismes de dialogue social au sein de l'entreprise a non seulement créé un moyen important de canaliser et de partager l'information entre l'entreprise et les représentants des travailleurs (voir sous-section précédente), mais ce processus a également contribué à améliorer le niveau de connaissance tant de la direction centrale que des syndicats sur le comportement (social) de l'entreprise dans les différents pays où elle opère. Il s'agit d'une valeur ajoutée importante et mutuellement bénéfique pour les deux parties.

Ainsi, après la conclusion de l'accord de coopération technique et la création ultérieure du CEM, les représentants du personnel d'Enel ont acquis une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise dans le monde entier, tant d'un point de vue social (par exemple, le respect des droits fondamentaux du travail) que commercial (par exemple, les décisions stratégiques qui peuvent avoir des conséquences sociales). De même, du point de vue syndical, la participation de la direction centrale à la réunion annuelle des syndicats locaux a permis à Metro de recevoir et de recueillir des informations détaillées sur les questions liées au travail qui se posent dans le monde entier. Il en va de même pour la

FSI signataire, qui a pu mieux coordonner ses actions avec les syndicats locaux grâce à l'ATE.

d. Les ATE ont également contribué à l'établissement et à l'amélioration du dialogue social au niveau local grâce au rôle actif joué par les FSE/FSI et la direction de l'entreprise dans la recherche de solutions aux problèmes qui se posent à ce niveau.

Les résultats des entretiens ont montré que les ATE sont un moyen important d'améliorer le dialogue social au niveau local, non seulement en favorisant une culture du dialogue social dans les pays où il est moins développé, mais aussi en créant un cadre qui aide à sensibiliser les acteurs locaux à l'importance des relations de collaboration.

À titre d'exemple, selon les syndicats, l'ATE conclu par Metro a contribué à l'établissement du syndicalisme. La preuve en est la création du premier syndicat dans le secteur du commerce dans l'un des pays où l'entreprise opère au lendemain de la conclusion de l'ATE. Le même accord a également aidé la direction centrale à réaffirmer auprès des managers locaux que de bonnes pratiques de dialogue social sont un aspect essentiel de la gestion d'une entreprise.

Sur cette base, certains des ATE examinés ont également permis à la direction centrale et aux FSE/FSI de résoudre les différends au niveau local et ont contribué à l'amélioration générale des pratiques du dialogue social entre les acteurs locaux. À ce titre, les ATE ont permis à la direction centrale et aux syndicats d'intervenir avec succès dans les pays où le dialogue entre les acteurs locaux s'était arrêté (Enel) ou dans lesquels l'entreprise aurait eu un comportement antisyndical (Metro). En outre, en ce qui concerne l'ATE conclu par Schneider Electric, l'intervention d'IndustriAll Europe dans un litige survenu au niveau local a eu un résultat positif en aidant les parties à rouvrir le processus de dialogue et à trouver une solution négociée à la fermeture d'une usine.

e. La mise en place d'un ATE a conduit à la mise en place d'une politique d'entreprise

Les résultats des entretiens montrent que la mise en place d'un ATE peut être un moyen d'adopter les politiques internes d'une entreprise. Un exemple de cette pratique est l'ATE conclu par Enel qui a transposé les recommandations conjointes émises par l'un des comités

multilatéraux établis par l'ATE dans une politique interne sur la diversité et l'inclusion.

Il s'agit là d'un bon exemple de la manière dont une entreprise peut tirer parti du travail accompli pour mettre en œuvre un accord de coopération technique afin d'améliorer encore les conditions de travail. Dans le même

temps, l'introduction de politiques d'entreprise grâce à la mise en œuvre d'un ATE pourrait être considérée comme un facteur clé pour inciter les parties concernées à entamer des négociations et à conclure ces accords. En d'autres termes, la conclusion d'un ATE pourrait être l'étape principale pour appuyer l'établissement de politiques d'entreprise subséquentes.

4. LA PHASE DE NÉGOCIATION : UNE PHASE CRITIQUE MAIS ESSENTIELLE POUR LA MISE EN ŒUVRE ULTÉRIEURE D'UN ACCORD

La négociation n'est qu'une phase préliminaire à la conclusion d'un accord. Son déroulement a un impact crucial sur la capacité des acteurs à s'appropriier l'accord et à le mettre en pratique. C'est pourquoi la négociation avec une FSE/FSI fait partie de la réflexion du groupe sur sa stratégie en matière de relations industrielles. Les entreprises qui décident d'interagir et d'échanger avec les FSE ou les FSI le font dans le but de reconnaître leur rôle d'homologues au niveau transnational avec lesquels l'entreprise cherche à établir une relation positive et de coordonner les organisations syndicales nationales (a).

Les ATE ont également besoin d'une appropriation au niveau national afin d'obtenir des résultats concrets. Cela signifie que les équipes de direction locales doivent être impliquées d'une manière ou d'une autre avant la mise en œuvre de ces accords, c'est-à-dire pendant les phases de négociation (b), et que les spécificités locales doivent également être prises en compte dans cette phase (c).

Enfin, une collaboration permanente signifie aussi que les signataires sont prêts à renégocier et que chacune de ces renégociations sert à la fois à clarifier les engagements vis-à-vis des défis qui évoluent et à améliorer la façon dont l'accord est mis en place (d).

a. Négocier avec une FSE/FSI

Les ATE exigent des deux parties qu'elles travaillent ensemble pour surmonter les mêmes défis et qu'elles adoptent une approche fondée sur une collaboration continue. Cela commence dès la phase de négociation.

i. Négocier avec une FSE

Le choix de négocier un ACE avec une FSE dépend d'un principe fondamental qui sous-tend de nombreux systèmes de relations industrielles, à savoir le principe de la reconnaissance mutuelle. Afin d'être reconnues comme partie aux négociations, les FSE soulignent leur niveau de représentation au sein d'une entreprise ainsi que leur capacité à impliquer et à coordonner les autres syndicats actifs dans l'entreprise. Les procédures de négociation basées sur la FSE reposent sur les mandats des syndicats nationaux et la validation des projets d'accord par les syndicats nationaux, ainsi que sur la participation des représentants syndicaux nationaux. La participation des représentants nationaux est également un moyen d'accroître les chances de mise en œuvre effective d'un accord.

Un autre point qu'il convient de mentionner est que les FSE sont capables de faire preuve de pragmatisme en adaptant le processus de négociation aux préoccupations exprimées par les entreprises ou par les représentants nationaux. En outre, les FSE peuvent jouer un rôle central dans la coordination des syndicats nationaux impliqués dans le processus de négociation et s'assurer que la délégation syndicale parle d'une seule voix lorsqu'elle s'engage avec une entreprise. Cependant, au-delà des aspects procéduraux, il est utile de s'interroger sur la manière dont les autres acteurs, la direction et les représentants des travailleurs perçoivent les négociations menées par une FSE.

A. Les organisations syndicales qui valorisent le caractère démocratique des procédures de négociation entre les entreprises et les FSE

Les syndicats nationaux considèrent la participation à toutes les étapes des négociations (préparation, poursuite et validation de l'accord) comme une expression de la démocratie et un moyen de devenir partie intégrante du processus. En effet, c'est la demande des syndicats nationaux de participer à la négociation qui a incité la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) à élaborer une procédure de négociation. Cela a ensuite servi de base aux procédures élaborées par d'autres FSE.

B. Les employeurs qui voient un potentiel de simplification

Du point de vue de l'employeur, le fait que les FSE puissent fournir une solution clé en main a contribué à convaincre les équipes de direction des entreprises quant à leur efficacité, alors qu'elles pourraient autrement être réticentes ou incertaines de la façon de procéder dans les divers scénarios de négociation. Certaines des entreprises étudiées ont envisagé diverses possibilités en termes de partenaires de négociation. En fin de compte, ils ont choisi de négocier avec IndustriAll Europe, car traiter avec une FSE impliquait une coordination à l'échelle européenne tout en impliquant les représentants des salariés de l'entreprise (Safran). Dans un autre exemple (Engie), les premières négociations européennes ont eu lieu avec les représentants syndicaux des pays dans lesquels le groupe était présent. Toutefois, après sa première expérience de négociation avec les FSE, la société a choisi de négocier d'autres accords avec les FSE. En ce sens, la négociation avec les FSE est perçue par certaines entreprises interrogées comme introduisant de la simplicité dans ce qui est, de par sa nature même, un processus complexe, surtout étant donné la diversité des cultures du dialogue social et la variété des cadres juridiques.

C. Des employeurs qui reconnaissent l'expertise des FSE lorsqu'il s'agit de formuler un compromis

Les directions des entreprises ont souvent applaudi la façon dont les partenaires de négociation ont su proposer des solutions et s'asseoir à la table de négociation avec des propositions qui pouvaient conduire à des compromis mais aussi à des solutions à des problèmes qui concernaient aussi la direction elle-même. La raison est que les FSE disposent d'une grande pratique de négociation et d'expérience avec d'autres entreprises et sont donc capables d'adapter les solutions précédentes à de nouvelles situations, etc.

ii. Négocier avec une FSI : établir un partenariat à long terme

Le choix de négocier un ACM avec une FSI repose également sur le principe de la reconnaissance mutuelle. Négocier avec une FSI est un moyen d'établir un partenariat social avec un acteur mondial afin que le groupe puisse mieux gérer tout problème qui pourrait survenir, notamment dans les pays éloignés.

Par exemple, Metro procède à des échanges de vues et d'informations sur les questions liées au travail qui se posent au niveau national et dont les syndicats font état. Cette relation permet à la direction du groupe de prendre connaissance à un stade précoce de tout problème, de croiser l'information avec celle fournie par la direction et de travailler ensuite avec la FSI pour résoudre le problème. À cet égard, une FSI peut devenir un partenaire social précieux, capable de coordonner la collecte d'informations auprès des syndicats locaux et, si nécessaire, de les rendre accessibles à la direction centrale.

A. L'implication de la direction dans la phase de négociation : une question à la fois critique et complexe

La participation des représentants nationaux est une question à la fois syndicale et patronale. Pour ce faire, certaines entreprises ont même adapté leurs pratiques de négociation après avoir décidé qu'il serait utile d'impliquer d'une certaine façon les gestionnaires locaux. Par conséquent, ils les font participer au processus, plutôt que de leur donner l'impression que le siège social a pris une décision sans tenir compte de leur point de vue ni penser aux conséquences locales.

Chez Barilla, Safran et Schneider Electric, les équipes de direction ont été informées lors des différentes étapes des négociations. Une participation précoce et opportune avec les gestionnaires locaux est en effet perçue comme facilitant l'« appropriation » de l'accord au niveau local lorsqu'il doit être mis en place.

Cependant, en même temps, en négociant un ACE, les équipes de direction de l'entreprise cherchent à « imposer » une certaine vision de groupe sur des questions ou des politiques sociales. Cela a conduit certaines entreprises (par exemple Engie et Suez) à supposer qu'en n'incluant que marginalement les équipes de direction locales, la direction centrale avait plus de marge de manœuvre pour négocier des normes conformes à sa vision centrale.

B. L'importance de tenir compte des traditions locales

Le deuxième aspect important, et dans une certaine mesure un défi, qui peut jouer un rôle dans la phase de négociation des ATE est l'impact que différentes traditions locales peuvent avoir sur la manière dont le contenu spécifique d'un accord est défini et décidé par les parties aux négociations. À titre d'exemple, les divergences de vues et d'opinions entre les acteurs locaux impliqués dans les négociations du côté syndical peuvent allonger la phase de négociation et rendre plus difficile l'obtention d'un compromis. Cette situation peut être le résultat d'un point de départ différent parmi les syndicats locaux sur un sujet spécifique en raison des caractéristiques de leurs systèmes juridiques et/ou traditions de relations industrielles.

Par exemple, chez ThyssenKrupp, le principal défi rencontré dans le processus de négociation concernait les opinions quelque peu divergentes au sein de la délégation syndicale sur la proposition de l'entreprise d'introduire un système de gestion des idées basé sur une récompense pour les employés qui présentent des suggestions pour améliorer la situation/les risques en matière de santé et sécurité dans l'entreprise.

La direction centrale et la FSE qui a mené les négociations du côté syndical ont travaillé ensemble pour trouver une solution commune afin de relever ce défi. À cette fin, la FSE a essayé d'impliquer les affiliés nationaux en leur demandant de donner leur avis sur les différents projets d'accord et en précisant que l'ATE serait mis en œuvre au niveau local conformément aux législations et traditions nationales. Dans le même temps, l'entreprise a joué un rôle important dans ce processus en indiquant clairement que les traditions locales ne seraient pas ébranlées par la mise en œuvre des ATE.

C. Renégocier un accord : travailler ensemble pour apporter des améliorations

L'amélioration continue de la mise en œuvre de l'accord est un défi commun pour les deux parties. Cela implique également qu'ils soient capables de faire face aux limites de l'accord qu'ils ont négocié. Deux études de cas (Safran et Schneider Electric) traitent des accords renégociés et montrent précisément ce qui a été impliqué dans le processus de renégociation des accords.

Ces études montrent que la question de l'amélioration du processus de mise en œuvre était au cœur de chaque renégociation. Cette mesure visait à rendre l'accord plus efficace. En outre, ils soulignent comment les partenaires sociaux ont pu identifier les défis dans le processus de

mise en œuvre, comment ils ont établi un diagnostic commun de la situation et, enfin, comment ils ont trouvé ensemble des solutions pour améliorer le déploiement de l'accord.

Dans Safran, en termes de nombre, les signataires peuvent s'enorgueillir de leur travail sur le développement de l'apprentissage et l'insertion des jeunes. Toutefois, ils étaient également conscients que le dialogue social développé sur ces thèmes était moins satisfaisant.

Chez Schneider Electric, le premier accord remonte à 2007 et a sans aucun doute conduit à des résultats favorables au regard des difficultés de restructuration auxquelles l'entreprise était confrontée à l'époque. Cependant, il a moins bien réussi à anticiper le changement.

Dans les deux entreprises, les partenaires sociaux ont prévu du temps pour évaluer conjointement les réussites, mais aussi pour identifier les lacunes et les faiblesses. Cela a contribué à créer les conditions nécessaires à l'établissement des nouvelles conditions du futur accord et, à terme, à une mise en œuvre plus efficace.

5. LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE : UN DÉFI COMMUN MAIS AUSSI UNE PHASE DE SOLUTIONS INNOVANTES

Les entretiens ont montré que les équipes de direction et les syndicats ont rencontré un défi commun dans la phase de mise en œuvre des ATE, à savoir la difficulté de s'approprier l'accord au niveau local. Cependant, il ne faut pas oublier que les parties signataires ont entrepris plusieurs démarches et initiatives pour trouver des solutions autonomes pour surmonter ce défi. Ce faisant, ils ont également expérimenté différents moyens d'assurer une mise en œuvre plus efficace des ATE. Cela dit, la sous-section (a) suivante examinera en détail le défi commun rencontré par les parties et les raisons qui le sous-tendent. La sous-section (b) donnera ensuite quatre exemples de la manière dont les parties signataires des ATE examinées ont réussi à trouver une solution pour surmonter les différents défis dans la phase de mise en œuvre. Les entretiens montrent que ces quatre pratiques représentent des domaines d'innovation dans ce domaine. Les parties signataires des ATE pourraient les développer davantage à l'avenir afin de gérer et d'améliorer avec succès la mise en œuvre des ATE au niveau local.

a. Le défi commun : les acteurs peuvent avoir des difficultés à s'approprier les accords au niveau local

Le défi commun que les parties signataires ont rencontré au cours de la phase de mise en œuvre de certains ATE examinés est lié à la difficulté que peuvent avoir les acteurs locaux à s'approprier l'accord au niveau local. Cela concerne à la fois les syndicats et la direction. Plus spécifiquement, une fois négociés, certains ATE peuvent ne pas être mis en œuvre efficacement au niveau local pour quatre raisons liées à la manière dont l'accord est diffusé au niveau local (section i), à la différence entre les sujets traités par l'accord et ceux que les acteurs locaux considèrent plus urgents (section ii), aux ressources dont disposent les syndicats nationaux pour contrôler la mise en œuvre de l'accord (section iii) et aux pratiques et traditions locales différentes du dialogue social (section iv). Les sous-sections qui suivent traitent en détail de chacune de ces raisons.

i. Diffusion de l'accord

Les résultats des entretiens montrent que, dans certains cas, les acteurs locaux ont eu du mal à « s'approprier » et à « accepter » l'ATE, ce qui a des répercussions sur la mesure dans laquelle l'accord est ensuite appliqué au niveau local. Le défi de l'appropriation de l'accord au niveau local est parfois étroitement lié à la manière dont l'accord a été diffusé. Le manque de connaissance ou de compréhension du contenu des ATE ainsi qu'un certain détachement entre les parties peuvent avoir une incidence importante sur le processus de mise en œuvre.

À titre d'exemple, chez Safran, l'amélioration de la connaissance de l'accord au niveau local a été l'un des principaux points de la phase de renégociation de l'ATE. Dans ce processus, les deux parties aux négociations ont identifié que la traduction de l'accord dans toutes les langues des pays entrant dans le champ d'application de l'ATE est l'un des moyens de surmonter une mise en œuvre potentiellement inefficace, en raison de la mesure dans laquelle l'accord est diffusé.

ii. Thèmes traités par les ATE et ceux qui sont plus pressants au niveau local

La deuxième raison de la difficulté d'appropriation des ATE au niveau local est l'inadéquation entre les thèmes abordés dans l'accord et ceux qui semblent plus pressants pour les acteurs locaux. Par exemple, chez ThyssenKrupp, la priorité accordée par l'entreprise et les syndicats locaux à des besoins plus urgents, tels que les difficultés économiques, est l'une des raisons du manque de mise en œuvre de l'ATE dans certains des pays entrant dans son champ d'application.

iii. Ressources des syndicats nationaux

Les résultats des entretiens montrent que les syndicats nationaux ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour saisir pleinement le contenu des ATE et pour contribuer efficacement au suivi de leur mise en œuvre au niveau local, qui peut donc être entravée. Par exemple, dans l'affaire Enel, la faible mesure dans

laquelle les syndicats nationaux/locaux ont été impliqués dans le suivi de la mise en œuvre de l'accord dans certains des pays dans lesquels l'entreprise opère a été considérée comme un défi. L'organisation de sessions de formation avec les syndicats locaux a été identifiée comme une solution importante pour surmonter ce défi.

iv. Différentes pratiques de dialogue social et traditions locales

La diversité des pratiques de dialogue social, des traditions locales (en matière de relations professionnelles) et des systèmes juridiques existant dans les pays où une entreprise multinationale opère peut avoir un impact non seulement sur la phase de négociation d'un ACE, mais aussi sur le degré d'application d'un accord au niveau local. Par exemple, chez ThyssenKrupp, les résultats des entretiens montrent que l'accord a été effectivement mis en œuvre dans les pays où un système de gestion des idées en matière de santé et de sécurité au travail fait partie de la tradition locale en matière de relations industrielles et est déjà en place dans l'entreprise indépendamment de l'ATE. À l'inverse, plus de résistance a été rencontrée dans les pays où ce système n'est pas courant.

b. Quatre domaines d'innovation et d'expérimentation pour la mise en œuvre des ATE

Les résultats des entretiens ont permis d'identifier quatre pratiques dans lesquelles les parties signataires s'engagent actuellement et qui pourraient être considérées comme des domaines importants d'innovation et d'expérimentation.

i. La direction comprend que plus le contenu d'un accord est rendu public, meilleures sont les chances que les acteurs locaux le saisissent pleinement.

La diffusion d'un accord au niveau local n'est pas seulement une préoccupation et un point d'attention des FSE signataires et plus généralement des syndicats. À cet égard, les résultats des entretiens indiquent que la direction centrale partage le même avis, notamment en ce qui concerne la relation entre la diffusion de l'ATE et sa mise en œuvre effective, comme expliqué en détail à la sous-section 6.a.i.

C'est dans ce contexte que la plupart des entreprises interrogées ont entrepris différentes initiatives pour

promouvoir et améliorer la connaissance de l'accord au niveau local. Par exemple, chez Engie, la direction centrale a assumé la responsabilité de traduire dans toutes les langues de l'entreprise un dépliant de présentation que les syndicats avaient préparé sur le contenu de l'accord. Grâce à ce dépliant et à une vidéo réalisée par la direction, l'ATE est bien connu, ce qui est une bonne chose, tant pour la direction que pour les syndicats. À titre d'exemple pertinent, la direction souligne que la plupart des instances nationales de représentation des salariés évoquent cet ATE lorsqu'elles doivent faire face à une réorganisation d'entreprise.

Par ailleurs, comme indiqué précédemment, Safran a assuré la traduction de l'accord renouvelé dans toutes les langues dans lesquelles l'entreprise opère. En outre, l'accord le plus récent examiné dans cette étude (Barilla) souligne que la traduction du texte de l'ATE est un aspect essentiel pour la diffusion et la mise en œuvre efficaces de l'accord.

ii. Les responsables RH peuvent jouer un rôle actif dans la promotion de la diffusion de l'accord.

La manière dont la fonction RH/IR et les rôles sont organisés au sein du groupe d'entreprises peut avoir un impact significatif sur le degré de mise en œuvre de l'accord au niveau local. Par exemple, chez Safran, l'entreprise s'est engagée à faire en sorte que son responsable RH européen présente et promeuve l'accord renouvelé dans tous les pays où elle opère et explique aux différentes entités du groupe comment s'approprier l'accord. Il pourrait s'agir d'une solution novatrice que les parties signataires des futurs accords pourraient adopter.

iii. De nouveaux instruments sont mis au point pour améliorer la mise en œuvre de l'accord au niveau local.

L'introduction de nouveaux instruments (par exemple des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des plans d'action nationaux) pour évaluer la mise en œuvre d'un ATE au niveau local est un autre élément novateur qui a été introduit par les parties signataires, qui semblent être d'accord sur leur importance. Ces instruments sont ensuite utilisés pour évaluer régulièrement la mise en œuvre des accords lors des réunions du comité de suivi ou dans tout autre contexte décidé par les parties signataires.

Cette évolution est particulièrement évidente dans les ATE plus récents et dans les ATE qui ont fait l'ob-

jet d'un processus de renouvellement. C'est pourquoi, par exemple, compte tenu des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'ATE précédent, les parties signataires de Safran sont allées un peu plus loin et ont convenu d'inclure un indicateur qualitatif spécifique (« cartographie des plans d'action locaux ») dans la liste des indicateurs. Cela les aidera à évaluer dans quelle mesure les différentes filiales européennes mettent en œuvre l'accord lors des réunions du comité de suivi. Ce nouvel indicateur ne fait que s'ajouter aux indicateurs quantitatifs qui ont été et continueront d'être utilisés pour surveiller la mise en œuvre de l'accord renouvelé.

iv. Le rôle du CEE/CEM dans le suivi de la mise en œuvre de l'accord

Dans certains cas, le CEE/CEM peut jouer un rôle important dans le suivi de la mise en œuvre de l'accord. Par exemple, chez Barilla, les parties signataires ont convenu que le CEE jouera un rôle plus important dans le suivi de l'amélioration du bien-être des travailleurs dans le groupe. De même, chez Enel, le CEM a été très actif lors de la réorganisation qui a eu lieu dans l'entreprise il y a quelques années.

Chez Engie et Suez, le CEE joue également un rôle central dans le contrôle de la mise en œuvre de l'accord, en plus de la procédure de suivi prévue dans l'ATE. Les ressources et les prérogatives de l'organisme sont pleinement mobilisées pour permettre le succès de l'accord. Le contenu de l'ATE d'Engie sur la réorganisation et le développement de l'emploi entre dans le cadre des droits d'information/consultation du CEE. Chaque fois que le CEE doit faire face à des changements au sein de l'entreprise, il veille également à ce que les engagements du groupe soient appliqués au niveau local.

En ce qui concerne l'ATE de Suez, l'accord instituant le CEE vise à créer un groupe de travail sur la santé et la sécurité. Selon l'ATE conclu par cette société, ce groupe de travail sur la santé et la sécurité est chargé de veiller au respect de ses engagements et de ses principes, de produire un examen annuel de la politique de santé et de sécurité telle qu'elle est appliquée, ainsi que d'en suivre les développements et les résultats. Cependant, en réalité, le comité s'acquitte de cette tâche dans le cadre du dialogue social régulier et permanent avec la direction du groupe.

Dans cette entreprise, les ressources du CEE sont également mobilisées pour assurer le bon fonctionnement de l'accord au niveau local (18 voyages par an). L'accord instituant le CEE permet à ses membres de se rendre dans

plusieurs autres pays. L'un de ces voyages avait pour destination le Royaume-Uni, où le travail a commencé avec l'équipe de gestion de la santé et de la sécurité locale sur la manière dont l'accord pourrait être transposé à l'unité britannique. Le bureau du CEE a également décidé que lors de chaque voyage, il passera jusqu'à une journée entière sur les questions de santé et de sécurité afin que les représentants locaux soient pleinement informés de l'ATE et puissent discuter de la manière dont il est appliqué.

En conclusion, on peut affirmer qu'un rôle actif d'un CEE/CEM coordonné par une FSE/FSI pourrait assurer un suivi efficace de la mise en œuvre d'un accord au niveau local. C'est particulièrement vrai à la lumière de la connaissance qu'a un CEE/CEM de l'entreprise.

6. LEÇONS APPRISSES

1. Les entreprises qui s'engagent dans des ATE le font parce qu'elles estiment que l'accord est, par sa nature même, susceptible d'avoir un impact plus large sur les engagements pris par l'entreprise.
2. Les thèmes abordés dans les ATE sont adaptés aux besoins et aux défis de la direction d'une entreprise, des représentants du personnel et des employés.
3. Les entreprises et les syndicats ont souvent partagé des moteurs convergents qui les incitent à s'impliquer dans les négociations transnationales. Cela reflète le fait que les avantages que les ATE peuvent produire ne sont pas unilatéraux.
4. Les entreprises qui acceptent de négocier avec les FSE/FSI le font sur la base du principe de la reconnaissance mutuelle.
5. Les FSE ont mis au point des procédures de négociation qui sont perçues positivement tant par les entreprises que par les représentants locaux des travailleurs qui en ont l'expérience. Ces derniers reconnaissent la capacité des FSE à conduire efficacement les négociations de manière coordonnée avec les instances syndicales nationales et à jouer un rôle important lorsqu'un accord est mis en place, en particulier pour résoudre tout problème pouvant survenir au cours de sa mise en œuvre.
6. La participation des acteurs locaux est essentielle pour assurer la mise en œuvre effective des ATE. Les FSE contribuent à la réalisation de cet objectif en coordonnant leur action avec les instances syndicales nationales pendant les phases de négociation et de mise en œuvre et en particulier pendant le suivi de l'accord. De plus, la direction a intérêt à faire participer d'une façon ou d'une autre les gestionnaires locaux à ce processus.
7. Tant les entreprises que les syndicats sont conscients des conséquences qu'une mauvaise diffusion ou une mauvaise compréhension des ATE parmi les acteurs locaux peut avoir sur la mise en œuvre des accords. Pour cette raison, ils sont ouverts à l'expérimentation de nouveaux moyens d'assurer le déploiement à grande échelle d'un accord (par exemple, la traduction dans toutes les langues des pays dans lesquels l'entreprise opère).
8. Les parties signataires des ACE s'appuient sur la négociation collective nationale/locale et le dialogue social pour mettre en œuvre les engagements d'un accord au niveau local. Cela contribue au développement du dialogue social et des négociations collectives au niveau local.
9. Tant les entreprises que les syndicats sont disposés à travailler à l'élaboration d'outils (par exemple, des indicateurs de performance) qui peuvent aider à évaluer et, en fin de compte, à améliorer la mise en œuvre effective des ATE au niveau local.
10. Les entreprises se félicitent du fait qu'elles deviennent responsables des progrès qu'elles sont en mesure de réaliser dans la mise en œuvre des accords, qu'elles sont ouvertes aux contestations des représentants des travailleurs à ce sujet et qu'elles peuvent compter sur les instances de représentation des travailleurs pour assurer une mise en œuvre plus efficace au niveau local.
11. Aux côtés des FSE, les CEE jouent souvent un rôle dans le processus de mise en œuvre des accords. Au niveau mondial, les CEM peuvent jouer ce rôle.
12. Les FSE/FSI ainsi que la direction centrale jouent un rôle actif non seulement dans le processus de négociation, mais aussi dans la mise en œuvre de l'accord au niveau local. Ce faisant, elles contribuent, en dernier ressort, à résoudre les différends qui surgissent au niveau local, ce qui favorise et renforce également le développement du dialogue social entre les acteurs locaux. La contribution positive de l'implication des FSE et des FSI dans le règlement des différends locaux souligne leur valeur en tant que partenaires sociaux et peut avoir une incidence sur le choix des partenaires sociaux de l'entreprise.

CONCLUSIONS CONJOINTES DE LA CES ET DE BUSINESSEUROPE

Pour nous, partenaires sociaux européens, ce projet a été une contribution précieuse à l'accroissement de notre expertise sur les accords transnationaux d'entreprise, et nous a permis de partager nos points de vue et nos expériences, avec les dirigeants et les syndicalistes qui sont personnellement impliqués dans les négociations et la mise en œuvre de ces accords. Nous avons décidé de résumer nos échanges dans ces conclusions collectives, qui contiennent certains éléments communs que nous souhaitons souligner.

L'autonomie des partenaires sociaux peut s'exercer de différentes manières. Les ATE sont un outil important de dialogue social auquel les syndicats et les entreprises multinationales peuvent avoir recours, en tenant compte des circonstances nationales spécifiques. Cependant, lorsqu'ils décident de façon autonome de s'engager dans un tel exercice, les discussions tenues tout au long du projet ont démontré une capacité bien établie à travailler ensemble dans un environnement transfrontalier. Face à des défis communs, ils se sont montrés capables de trouver des solutions collaboratives pour surmonter les difficultés, mettre en œuvre des politiques et des actions d'intérêt commun afin de mieux planifier l'évolution future des affaires. Cela crée une situation gagnant-gagnant pour tous les acteurs concernés : les entreprises, les syndicats et les travailleurs eux-mêmes.

Le projet et le rapport rassemblent des expériences et des données provenant de huit exemples d'entreprises de différents secteurs, dans lesquels un fil conducteur commun peut être trouvé. Par exemple, ils indiquent clairement qu'un certain nombre de facteurs différents peuvent conduire à la négociation et à la conclusion d'un ATE. Ceux-ci vont, par exemple, des politiques relatives à l'anticipation du changement ou à la santé et la sécurité à l'amélioration de la formation professionnelle. Les motivations sont identifiées au cas par cas en fonction de la situation spécifique de chaque entreprise et sont partagées par les deux parties, la direction et les syndicats. De plus, dans les cas couverts, ces facteurs vont toujours de pair avec la promotion (ou le renforcement) d'une culture d'entreprise fondée sur un dialogue social continu, la coopération et la confiance entre la direction et les syndicats.

Les différences dans le dialogue social et les pratiques de négociation collective entre les pays européens sont souvent considérées comme un obstacle insurmontable

au déploiement des relations industrielles transnationales en Europe. Néanmoins, notre expérience montre que les syndicats et les entreprises sont capables de surmonter ces obstacles en appliquant une approche pragmatique et inclusive. Le succès d'un ATE réside en effet dans la capacité d'impliquer toutes les parties prenantes concernées (des deux côtés) dès le début. Cela permet d'identifier les problèmes à un stade précoce, ouvrant la voie à de meilleurs accords et à une application plus souple. En outre, le renforcement de l'appropriation par les deux parties à tous les niveaux conduit à ce que toutes les parties concernées partagent la responsabilité de la mise en œuvre de l'accord conclu. En d'autres termes, ils se rendent mutuellement « responsables ».

Alors que l'initiative des ATE est, dans la plupart des cas, prise par la direction, la capacité à coordonner les différents niveaux (européen, national, local) bénéficie du rôle joué par les fédérations syndicales européennes (FSE) en tant que représentants des syndicats nationaux. Les multinationales participant au projet se sont félicitées du travail accompli par les FSE pour coordonner et impliquer tous les syndicats concernés, tant dans les phases de négociation que de mise en œuvre. Au cours des négociations, grâce à leurs procédures internes et à leur expérience, les FSE se sont montrées capables de gérer la complexité des contextes et traditions nationaux et de montrer leur capacité à coordonner les syndicats à travers l'Europe (à la fois au sein des pays et entre eux). Dans la phase de mise en œuvre, les FSE contribuent à détecter les omissions et les défis au niveau local, via leurs réseaux, ainsi qu'à aider la direction centrale à servir d'intermédiaire avec les acteurs locaux, afin de résoudre les conflits. Grâce à ces facteurs, les parties ont établi une confiance mutuelle et ont encore renforcé leur volonté de continuer à coopérer, ce qui a conduit les directions centrales des entreprises et les FSE à se reconnaître mutuellement comme interlocuteurs légitimes au niveau européen.

LISTE DES ACCORDS TRANSNATIONAUX D'ENTREPRISE

Accords-cadres européens

Barilla European Convention on Health and Safety (2017):

[http://www.effat.org/en/node/14594;](http://www.effat.org/en/node/14594)

Engie European Labour Relations agreement (2016):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281;>

Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, renewed in 2017):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221;>

Schneider Electric European agreement on the anticipation and development of competencies and employment with respect to its business strategy (2007, renewed in 2017):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147;>

Suez European agreement on fundamental principles for health and safety at work (2014):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253;>

Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health & Safety at ThyssenKrupp Elevator Operating Units Central-Eastern-Northern Europe and Southern Europe-Africa-Middle East (2012):

[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204;)

Accords-cadres mondiaux

Enel Global Framework Agreement (2013) :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232;>

Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013) :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236..>

LISTE DES ENTRETIENS

NOM	NOM DE FAMILLE	ENTREPRISE OU ORGANISATION SYNDICALE
Convention européenne de Barilla sur la santé et la sécurité (2017)		
Giorgio	Grandi	Barilla
Mauro	Macchiesi	Flai Cgil (Italie)
Enrico	Somaglia	EFFAT
Accord européen Engie sur les relations de travail (2016)		
Jonathan	Hayward	Unite (Royaume-Uni)
<i>Olivier</i>	<i>Hérout</i>	<i>ENGIE*</i>
Claire	Jourdain	ENGIE
Nicolas	Lefebure	ENGIE
Sylvain	Lefebvre	IndustriAll Europe
Thomas	Léopold	Membre du CEE (Allemagne)
Robert	Textoris	FNME-CGT (France)
Accord-cadre européen Safran pour l'insertion professionnelle des jeunes (2013, renouvellement en 2017)		
Isabelle	Barthes	IndustriAll Europe
Chloé	Demulder	SAFRAN
Alain	Lorgeoux	SAFRAN
Bart	Samyn	FGTB (Belgique) - interviewé pour son expérience au sein d'IndustriAll Europe
Corinne	Schievene	FGMM-CFDT (France)
Accord européen Schneider Electric sur l'anticipation et le développement des compétences et de l'emploi (2007, renouvellement en 2017)		
Laure	Collin	Schneider Electric
Thierry	Jacquet	FGMM-CFDT (France)
Sabia	Moussaoui	Schneider Electric
Philippe	Saint-Aubin	FGMM-CFDT (France)
Accord européen de Suez sur les principes fondamentaux de santé et de sécurité au travail (2014)		
Corinne	Borrhalho	SUEZ
Franck	Reinhold	FNCSBA-CGT (France)
Mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité chez Thyssenkrupp Elevator (2012)		
José	Durán Batalla	ThyssenKrupp Elevator
Juan Carlos	García	CCOO (Espagne)
Ralf	Goetz	IGMetall (Allemagne) - interviewé pour son expérience au sein d'IndustriAll Europe
Klaus	Neuberger	ThyssenKrupp Elevator
Accord-cadre mondial Enel (2013)		
Cristina	Cofacci	ENEL
Antonio	Losetti	Flai Cisl (Italie)
Luigi	Sedran	Flai Cisl (Italie)
Déclaration conjointe de Metro et UNI Global Union (2013)		
Mathias	Bolton	UNI Global Union
Pierre	Wiesenekker	Metro

* Lors de la rédaction du rapport final, les experts ont pris en considération la présentation faite par Olivier Hérout lors de l'atelier de Berlin.



ETUC - European Trade Union Confederation
CES - Confédération européenne des syndicats

Boulevard du Roi Albert II, 5
B - 1210 Brussels
Tel +32 (0)2 224 04 11
E-mail etuc@etuc.org
www.etuc.org



Business Europe

Avenue de Cortenbergh, 168
B - 1000 Brussels
Tel +32 (0)2 237 65 11
E-mail main@businessseurope.eu
www.businessseurope.eu