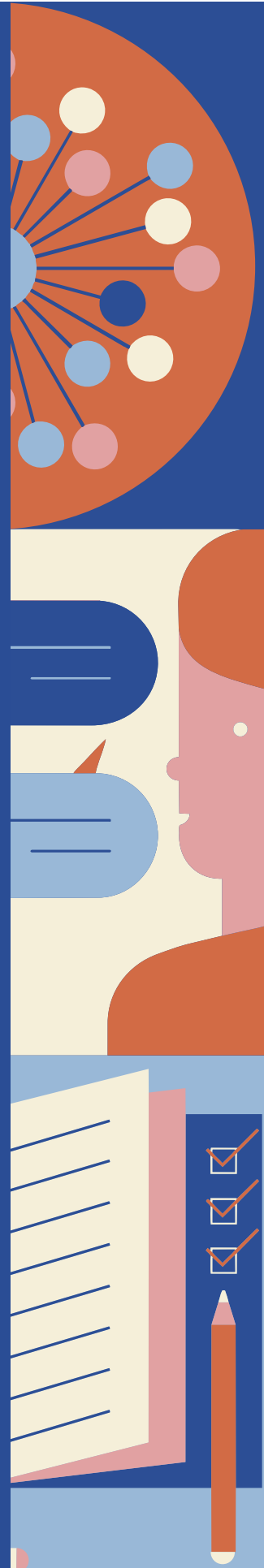
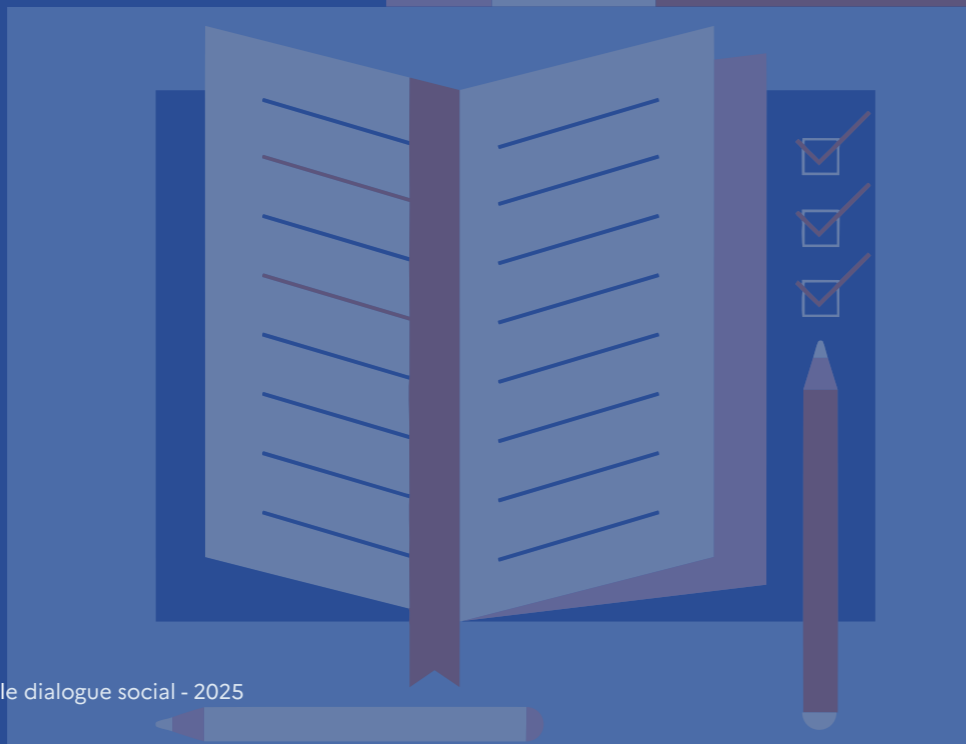
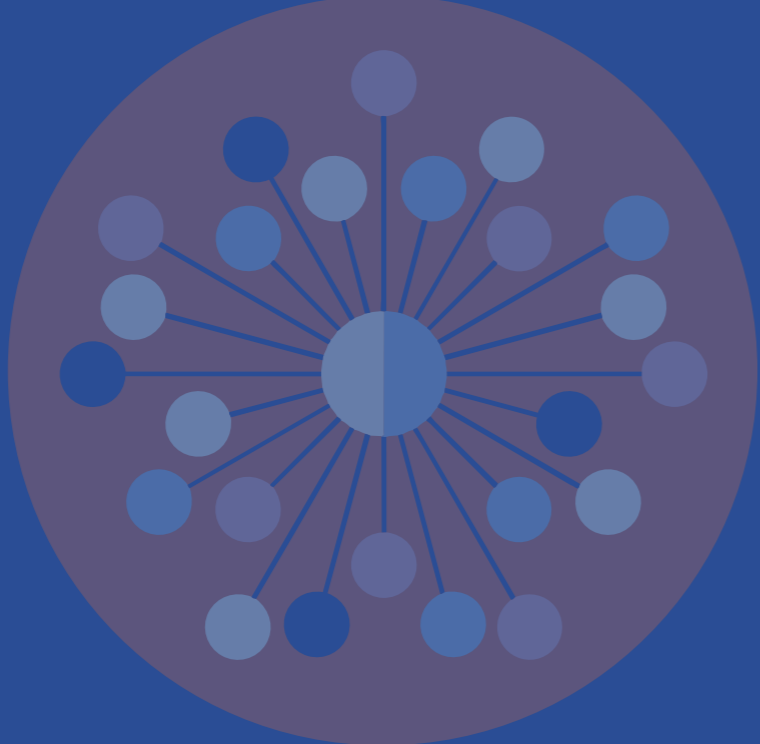


UNIVERSITÉ D'ÉTÉ SUR LE DIALOGUE SOCIAL COÉDITION CIF OIT-INTEFP

 LES RELATIONS
PROFESSIONNELLES
ET LA DILIGENCE RAISONNABLE





**Les relations professionnelles
et la diligence raisonnable**
Centre international de formation de
l'Organisation internationale
du travail

*Sous la direction de Sylvain Baffi
(CIF-OIT) et Mélanie Burlet (INTEFP)*

Édition scientifique :
Jan Cremers

Coordination éditoriale :
Sophie Guillemain

Coordination linguistique :
María Teresa Gautier di Confiengo

Relecture :
*María Teresa Gautier di Confiengo,
Françoise Thomas*

Création graphique et mise en page :
Enotikom

Illustration :
Alice Lotti

*Les textes ont été rédigés par les
auteurs en français ou en anglais, selon
leur nationalité. Cette publication
bilingue, accompagnée de traductions,
a cherché à préserver autant que
possible la justesse des concepts.*

Edito

L'Université d'été du dialogue social, organisée sur le campus du Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) à Turin, est rendue possible grâce à une innovation introduite dans le partenariat entre le gouvernement français et l'OIT. Sa première édition s'est tenue en septembre 2025, au moment même du renouvellement de cet accord. Elle figure désormais parmi les activités de l'OIT soutenues par la France et dont peuvent bénéficier directement les mandants français. Cette initiative est le fruit d'une collaboration renouvelée entre le ministère du Travail français, le Bureau de l'OIT à Paris et le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) à Turin.

Financée par le ministère français du Travail, cette première session a rencontré un réel succès, non seulement auprès des mandants français, mais également au-delà, avec des participants venus notamment d'Afrique et d'Asie centrale. Elle confirme ainsi la vocation du CIF-OIT en tant que plateforme internationale de mise en relation des mandants de l'OIT et d'apprentissage collectif fondé sur le partage des pratiques et des expériences.

L'ambition était d'innover et de compléter l'offre d'activités du campus de Turin en ouvrant un nouvel espace de réflexion et d'échanges sur le dialogue social, réunissant experts et praticiens, qu'ils soient mandants de l'OIT, acteurs de l'entreprise ou chercheurs. Le format de l'Université d'été, ainsi que son ancrage dans la *Turin School of Development*, favorisent une liberté de ton propice à l'émergence d'idées et d'approches nouvelles face aux enjeux contemporains du dialogue social. Par ailleurs, le cadre du campus et l'accueil résidentiel des participants facilitent les interactions et prolongent les échanges dans un cadre informel et convivial.

La mobilisation du monde de la recherche constitue une autre dimension originale de cette initiative. L'appel à contributions académiques lancé en amont, par son caractère ouvert et interdisciplinaire, vise à nourrir le dialogue. Il permet de structurer le programme autour des communications sélectionnées – réunies dans cette publication – et de produire ainsi de nouvelles connaissances sur les thématiques abordées.

Au regard de ces caractéristiques – participation académique, échanges ouverts, interactions informelles – l’Université d’été offre un cadre particulièrement adapté pour traiter des questions émergentes du dialogue social, qui placent souvent ses acteurs hors de leur zone de confort.

Le devoir de vigilance en fait incontestablement partie. Le dialogue social n’est en effet pas le seul cadre de mise en œuvre de ces nouvelles obligations de diligence raisonnable. D’autres instruments politiques et juridiques sont mobilisés par les entreprises et les pouvoirs publics, tandis que les acteurs de la société civile interviennent en dehors des cadres traditionnels du dialogue social.

Inscrit à l’agenda de l’OIT depuis 2015, le travail décent dans les chaînes d’approvisionnement constitue néanmoins un enjeu encore relativement nouveau pour les mandants. Il justifiait pleinement qu’il soit retenu comme thème de cette première édition de l’Université d’été.

Cette publication rend compte des travaux et des débats qui ont permis d’examiner les conditions dans lesquelles le dialogue social peut contribuer à une meilleure gouvernance des chaînes d’approvisionnement, ainsi que les formes qu’il est appelé à prendre. Elle constitue ainsi une contribution conjointe de praticiens et de chercheurs à la réflexion sur le renouvellement du dialogue social, à l’épreuve des transformations du travail et de ses modes de gouvernance. Les contributions réunies appellent à poursuivre et approfondir ce travail collectif lors des prochaines éditions de l’Université d’été.

Au nom de l’OIT et du CIF-OIT, j’adresse mes sincères remerciements au ministère français du Travail pour sa confiance et son soutien, en particulier à Anousheh Karvar, déléguée du gouvernement français à l’OIT, Ivann Liberatore, son adjoint, Antoine Saint-Denis, délégué aux affaires européennes et internationales, ainsi qu’à leurs équipes, notamment Nicolas Dumas.

Je remercie également les partenaires sociaux français pour leur engagement, en particulier Béatrice Lestic (CFDT) et Anne Vauchez (MEDEF), qui ont coordonné les contributions syndicales et patronales, ainsi que l’ensemble des participants à cette première session.

Mes remerciements vont également à l’INTEFP et à Mélanie Burlet, directrice de l’innovation et des partenariats, ainsi qu’à Rémi Bourguignon (IAE Paris-Est) et Marie-Noëlle Lopez (New Bridges), pour leur accompagnement tout au long du projet.

Enfin, je tiens à remercier mes collègues du département de la gouvernance du BIT, en particulier Andrea Marinucci, du département MULTI, notamment sa directrice Githa Roelans, Frédérique Dupuy du Bureau de l’OIT pour la France ainsi que l’ensemble des équipes du CIF-OIT de Turin, Sylvain Baffi, Giuseppe Zefola, Maria Teresa Gautier di Confiengo et Amina Boumerdassi et son directeur Christophe Perrin, en les félicitant pour la réussite de ce projet.

Cyril Cosme,
directeur du bureau pour la France de l’Organisation Internationale du Travail (OIT)



SOMMAIRE

P.11

Avant-propos

SYLVAIN BAFFI ET MÉLANIE BURLET

Les relations professionnelles et la diligence raisonnable : un sujet au cœur des enjeux sociaux et économiques

P.17

Programme et points de discussion saillants

SYLVAIN BAFFI ET MÉLANIE BURLET

P.37

À propos des auteurs

P.41

Introduction JAN CREMERS

L'impact des pratiques de diligence raisonnable sur les relations professionnelles

A. Comment les normes élaborées et applicables s'intègrent-elles ?

P.55

01 ELENA SYCHENKO

La participation des représentants des travailleurs à la publication d'informations en matière de durabilité dans le cadre de la directive européenne sur la durabilité des entreprises (CSRD)

P.79

02 ISABELLE MARTIN

Échos du Canada : expérimentations institutionnelles de dialogue social en l'absence d'une loi imposant le principe de diligence raisonnable

B. Élargir et diversifier le champ d'application et les instruments

P.113

03 SHAKIRUDEEN TAIWO

Dynamiques sociales et relations professionnelles sur le lieu de travail : enseignements tirés des entreprises multinationales en Afrique

P.149

04 JENNIFER WANJIRU WACHIRA

Organismes de certification versus négociation collective : rétablir la voix des travailleurs dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya

P.181

05 THOMAS HAIPETER, MARKUS HELFEN ET SOPHIE ROSENBOHM

Normes procédurales dans les accords-cadres mondiaux : construire des relations professionnelles transnationales dans les entreprises multinationales

C. La loi française : innovation ou dialectique du progrès ?

P.211

06 MARIE-NOËLLE LOPEZ

Dialogue social et devoir de diligence en droits humains : pratiques, freins et perspectives

P.253

07 PAULINE MOREAU AVILA

L'implication des représentants des travailleurs dans la mise en œuvre du devoir de vigilance : les enseignements tirés de l'application de la loi française sur le devoir de vigilance

Avant-propos

SYLVAIN BAFFI ET MÉLANIE BURLET

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET LA DILIGENCE RAISONNABLE : UN SUJET AU CŒUR DES ENJEUX SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

La transformation des chaînes de valeur et la diligence raisonnable

Au cours du XX^e siècle et des dernières décennies, les chaînes de valeurs mondiales ont connu des transformations majeures, avec des effets ambivalents sur le travail décent, variables selon les secteurs et les lieux concernés.

La résolution adoptée lors de la 105^e conférence internationale du travail (CIT) en 2026 reconnaît que les chaînes d'approvisionnement ont contribué à la croissance économique, à la création d'emplois, à la réduction de la pauvreté et à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Néanmoins, les effets ambivalents de leur développement soulignent

l'importance de promouvoir le travail décent en renforçant les droits fondamentaux au travail, la protection sociale et le dialogue social.

À titre d'exemple, dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre, comme celui de l'habillement, l'intégration de certains pays aux chaînes d'approvisionnement a contribué à favoriser l'accès des femmes à l'emploi, tout en les reléguant à des activités à faible valeur ajoutée caractérisées par des conditions de travail dégradées.

Mots-clés : DILIGENCE RAISONNABLE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, DOUBLE MATÉRIALITÉ, REPORTING EXTRA-FINANCIER, NORMES DE GOUVERNANCE, IMPLICATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL, ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX

Dans cette perspective, plusieurs organisations internationales ont adopté des instruments afin de guider les politiques gouvernementales et d'encourager les entreprises. Parmi eux, les trois principaux sont :

- *Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* et la mise en œuvre du cadre de référence "protéger, respecter et réparer" des Nations Unies (2011).
- *La Déclaration de principes tripartite concernant les entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises* (2017).
- *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises* (2023).

Cette dernière décennie, certains États ont également adopté des législations nationales en matière de droit du travail ainsi que d'autres initiatives non contraignantes visant à protéger des droits fondamentaux des travailleurs des chaînes d'approvisionnement au-delà du cadre national. Ces réglementations visent à obliger les entreprises à réduire les risques effectifs et potentiels en matière de droits humains liés à leurs activités et relations commerciales.

Elles se basent souvent sur le processus de diligence raisonnable qui aident les entreprises à mieux connaître l'impact de leurs opérations et à prendre des mesures pour y remédier et dont le processus repose sur plusieurs étapes essentielles :

- Identifier les impacts réels ou potentiels sur les droits humains
- Analyser ces impacts et mettre en place des actions adaptées
- Suivre les mesures appliquées
- Communiquer sur les solutions mises en œuvre pour corriger les atteintes constatées.

Les entreprises doivent ainsi surveiller les effets qu'elles peuvent causer ou favoriser, que ce soit par le biais de leurs produits, services ou relations commerciales. Cette démarche, qui s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, peut être plus ou moins complexe selon la taille de l'entreprise, la gravité des risques et le secteur d'activité. Pour garantir une évaluation et gestion efficace des risques, il est essentiel que les entreprises consultent les parties prenantes concernées afin d'intégrer des perspectives diversifiées et adaptées aux contextes.

Ce faisant, les transformations des chaînes de valeurs mondiales ont profondément modifié les modes de régulation du travail, en déplaçant les espaces de gouvernance au-delà des frontières nationales et en multipliant les acteurs impliqués dans la définition et la mise en œuvre des normes sociales. Dans ce contexte, la montée en puissance des dispositifs de diligence raisonnable s'inscrit dans une dynamique plus large de recomposition des instruments de régulation, à la croisée du droit, de la responsabilité sociale des entreprises et des relations professionnelles.

Dans ce contexte, ces transformations se caractérisent par une multiplication des instruments de régulation du travail, relevant de registres distincts mais interconnectés : des formes de régulation publique, portées par les États et les organisations internationales, des formes de régulation managériale, développées par les entreprises à travers des outils de gestion des risques, et des formes de régulation sociale, reposant sur le dialogue entre partenaires sociaux.

Cette pluralité d'instruments soulève une question centrale : ces mécanismes sont-ils complémentaires

ou concurrents ? Plutôt que de considérer ces dispositifs comme substituables, il s'agit d'analyser les conditions dans lesquelles ils peuvent être combinés de manière effective, afin d'éviter une fragmentation des ressources et une dilution de leur impact (Haipeter et al., 2021). Dès lors, quelle place le dialogue social peut-il occuper dans des dispositifs de diligence raisonnable souvent conçus selon une logique juridique et managériale ?

Le rôle clé du dialogue social

Un dialogue social structuré est fondamental pour assurer une mise en œuvre alignée sur les standards et principes directeurs de ces obligations. En impliquant directement les acteurs concernés, notamment les travailleurs et leurs représentants, il permet d'identifier avec précision les risques propres à chaque secteur et entreprise. Ce processus devrait comprendre de véritables consultations des organisations de travailleurs, des groupes et autres acteurs concernés susceptibles d'être touchés, en fonction de la taille de l'entreprise et de la nature et du cadre de l'activité. Un dialogue social structuré contribue également à l'élaboration et au suivi des plans de vigilance et remédiation en instaurant une approche transparente et participative, gage d'adhésion et d'efficacité des actions mises en place.

Une coopération renforcée entre entreprises et syndicats peut réduire les risques inhérents aux droits humains et aux conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement, en favorisant le développement de pratiques plus responsables.

Cette invitation conduit à dépasser une opposition classique entre contrôle et coopération. Si les dispositifs de diligence raisonnable reposent sur des logiques de contrôle, visant à identifier et réduire les risques, le dialogue social peut s'inscrire également dans des dynamiques de coopération, fondées sur la négociation et la construction de solutions partagées. L'enjeu réside alors dans la capacité à articuler ces deux logiques, en faisant du dialogue social à la fois une ressource de contrôle et un espace de coopération entre les acteurs contribuant à une meilleure gouvernance des chaînes d'approvisionnement. C'est dans cette perspective que le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (CIF-OIT) a organisé, du 16 au 19 septembre 2025 à Turin, une Université d'été consacrée à l'articulation entre dialogue social et diligence raisonnable. Pensée comme un espace d'échange entre recherche et pratique, cette initiative visait à stimuler les travaux académiques tout en favorisant la confrontation des analyses aux réalités concrètes du travail dans différents contextes nationaux et sectoriels.

L'Université d'été sur le dialogue social du CIF de l'OIT

L'Université d'été s'adresse à un public pluriel : représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, fonctionnaires de l'OIT et d'autres organisations internationales, fonctionnaires nationaux en charge des questions relatives au monde du travail, praticiens du dialogue social national et international, juristes, chercheurs et universitaires pluridisciplinaires, etc.

En rassemblant une soixantaine de participants, elle vise à :

- développer leurs connaissances et compréhension des enjeux du sujet choisi ;
- favoriser le dialogue entre les acteurs de la gouvernance d'entreprise et des organisations de travailleurs ;
- encourager la recherche et la présentation de travaux académiques sur le sujet.

Organisée sur une durée de trois jours et demi, l'Université d'été est structurée en plusieurs modules associant cours théoriques, études de cas, ateliers participatifs et témoignages d'experts. Des séquences sont dédiées à l'état de l'art de la recherche académique sur le sujet dont les présentations permettent d'approfondir les connaissances des participants tout en nourrissant les débats et l'émergence d'idées.

À cette fin, la préparation scientifique de l'événement s'est appuyée sur un appel à contributions invitant chercheurs, praticiens et experts à soumettre des travaux portant sur les relations professionnelles et la diligence raisonnable dans les

chaînes de valeurs mondiales. Cet appel a suscité un intérêt soutenu, avec plus de 30 propositions reçues. À l'issue d'un processus de sélection rigoureux, huit contributions ont été retenues pour être présentées lors de l'université d'été.

Par ailleurs, une étude spécifique a été commanditée afin d'approfondir certaines dimensions empiriques des débats, en identifiant les principaux freins à la mise en œuvre effective du devoir de vigilance dans les entreprises, en évaluant la qualité et l'intensité du dialogue social dans ces processus, et en examinant les pratiques existantes, les leviers mobilisables ainsi que les obstacles structurels.

L'Université d'été a été encadrée par un comité scientifique réunissant des représentants du monde académique, des institutions publiques et de l'OIT avec pour mission de valider l'appel à contributions, d'évaluer les propositions soumises et de structurer le programme scientifique. Il était composé de

- Rémi Bourguignon, professeur à l'Université Paris-Est Créteil, spécialiste des relations professionnelles,
- Githa Roelans, cheffe de l'Unité des entreprises multinationales et de la conduite responsable des entreprises à l'OIT,
- Cyril Cosme, directeur du Bureau de l'OIT pour la France,
- Ivann Liberatore, délégué adjoint du gouvernement français auprès de l'OIT,
- Andrea Marinucci, Chargé du

dialogue social, Service du dialogue social, des relations de travail et de la gouvernance (LabGov), OIT

- Mélanie Burlet, directrice de l'innovation et des partenariats à l'INTEFP,
- Sylvain Baffi, responsable principal de programmes au Centre International de Formation de l'OIT.

Tout le processus a également bénéficié du soutien actif de Frédérique Dupuy au sein du Bureau de l'OIT à Paris, ainsi que de l'implication des équipes du CIF-OIT à Turin, notamment Vera Da Costa et Rafael Peels du Département pour les activités pour les travailleurs (ACTrav) et Jeanne Schmitt du Département pour les activités des employeurs (ACTemp) pour les dimensions techniques liées au dialogue social, et de Maria Teresa Gautier di Confiengo et Amina Boudermassi pour les aspects logistiques.



Programme et points de discussion saillants

SYLVAIN BAFFI ET MÉLANIE BURLET

JOUR 1

LE DIALOGUE SOCIAL ET LA DILIGENCE RAISONNABLE : MIEUX COMPRENDRE LES TERMES DU DÉBAT

En ouverture de l'Université d'été, Rémi Bourguignon, professeur à l'Université Paris-Est Créteil, a posé de manière explicite la question de la place du dialogue social dans la régulation des chaînes de valeurs mondiales. Son intervention a montré que la multiplication des instruments de régulation – publics, managériaux et sociaux – ne conduit pas nécessairement à une meilleure protection des travailleurs, mais peut au contraire générer des formes de concurrence ou de fragmentation entre dispositifs. **Dans ce cadre, la diligence raisonnable apparaît comme un instrument hybride, à la**

fois outil de gestion des risques et mécanisme de transparence, qui tend à s'inscrire principalement dans des logiques managériales et juridiques, alors que le dialogue social relève d'une logique distincte, fondée sur la participation et la négociation. Les discussions ont ainsi mis en évidence un enjeu central d'articulation : comment intégrer le dialogue social dans des dispositifs conçus initialement sans lui ? Cette question renvoie à cette tension structurante entre contrôle et coopération dans les modalités de dialogue, qui traverse l'ensemble des débats sur la diligence raisonnable.

Un inventaire des défis du dialogue social dans le cadre de la diligence raisonnable

Après avoir posé les bases du débat, l'étude présentée par [Marie-Noëlle Lopez](#), associée fondatrice de New Bridges, a permis de partager des données empiriques. Cette recherche, fondée sur plusieurs dizaines d'entretiens menés auprès d'entreprises françaises principalement, de représentants des directions (relations sociales, RSE, devoir de vigilance) et de représentants des travailleurs, y compris des fédérations syndicales internationales, documente de manière fine les modalités concrètes d'intégration du dialogue social dans les démarches de vigilance.

Premier constat central : **l'implication des représentants des travailleurs dans les processus de diligence raisonnable reste inégale et souvent limitée.** Si certaines entreprises associent formellement les acteurs du dialogue social, notamment à travers des consultations ou des échanges d'information, ces pratiques apparaissent rarement systématisées et demeurent fortement dépendantes des contextes nationaux, des cultures d'entreprise et des rapports de force existants.

L'étude a également souligné **la diversité des acteurs impliqués dans ces processus.** Du côté des entreprises, les fonctions en charge du devoir de vigilance, de la responsabilité sociale et des relations sociales coexistent, sans toujours être pleinement coordonnées. Du côté des travailleurs, les représentants peuvent intervenir à différents niveaux – local, national ou transnational – ce qui complexifie la structuration du dialogue. **Cette multiplicité d'acteurs contribue à fragmenter les espaces**

de discussion et à rendre plus difficile l'émergence d'un dialogue social cohérent et structuré.

Enfin, la prédominance d'une approche centrée sur la conformité a été pointée. **Dans de nombreux cas, la diligence raisonnable est mise en œuvre comme une obligation juridique ou un exercice de reporting, dans lequel le dialogue social est envisagé comme un élément parmi d'autres, plutôt que comme un levier structurant.** Cette logique tend à limiter la portée transformative des dispositifs, en réduisant la participation des travailleurs à des formes d'expression encadrées et souvent indirectes.

En mettant ces constats en perspective avec des expériences issues de différents contextes nationaux et sectoriels, les échanges entre les participants ont confirmé que les difficultés identifiées ne relèvent pas uniquement de lacunes juridiques, mais s'inscrivent dans des dynamiques plus larges, liées à la fragmentation des chaînes de valeur, à la diversité des cadres institutionnels et aux tensions entre logiques de gestion des risques et logiques de représentation collective.

L'atelier participatif qui a suivi a permis de prolonger cette analyse en invitant les participants à identifier, à partir de leurs propres expériences, les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du dialogue social dans les démarches de vigilance. Ce travail collectif a fait émerger une cartographie des défis partagés, mais aussi des pistes d'action, notamment en matière de coordination entre acteurs, de renforcement des capacités des représentants des travailleurs et d'intégration plus systématique du dialogue social à chaque étape des processus de diligence raisonnable.

Dès la première journée, les débats ont mis en évidence un point essentiel : **si la diligence raisonnable ouvre des espaces potentiels pour le dialogue social, elle ne garantit pas, en elle-même, une participation effective des travailleurs et de leurs représentants.** L'enjeu central

réside dès lors dans la capacité à transformer ces dispositifs en pratiques concrètes de dialogue, capables de structurer durablement les relations professionnelles.

LE DIALOGUE SOCIAL ET LE DEVOIR DE VIGILANCE : COMPLÉMENTARITÉS DES DISPOSITIFS EXISTANTS

La deuxième journée de l'université d'été a commencé par une mise en perspective des dispositifs de diligence raisonnable à partir des cadres normatifs internationaux, portée notamment par Githa Roelans, cheffe de l'unité des entreprises multinationales et de la conduite responsable des entreprises à l'OIT. Son intervention a replacé les débats dans une architecture globale de régulation en mobilisant les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, structurés autour de trois piliers : l'obligation des États de protéger les droits humains, la responsabilité des entreprises de les respecter, et l'accès à des mécanismes de réparation pour les parties affectées. Dans ce cadre, la diligence raisonnable apparaît comme le principal instrument opérationnel permettant aux entreprises de répondre à leur responsabilité de respect des droits humains. Toutefois, cette approche procédurale ne peut être pleinement effective sans une prise en compte des dynamiques sociales et des acteurs concernés.

Les principes internationaux insistent en effet sur la nécessité de mener de véritables consultations avec les parties prenantes susceptibles

d'être affectées, en particulier les travailleurs et leurs représentants. Cette exigence ne constitue pas un élément périphérique, mais une condition centrale de la crédibilité et de l'efficacité des démarches de diligence raisonnable. Dans cette perspective, la Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales (EMN) offre un cadre complémentaire particulièrement structurant. Elle rappelle que **la diligence raisonnable ne peut être dissociée du respect des droits fondamentaux au travail, notamment la liberté syndicale et la négociation collective, et souligne le rôle essentiel du dialogue social dans l'identification et la gestion des risques.** Elle propose en outre une approche multi-niveaux du dialogue, couvrant à la fois les relations entre gouvernements et partenaires sociaux, les interactions entre entreprises et syndicats, ainsi que les dynamiques internes aux entreprises.

Les échanges ont ainsi mis en évidence que la gouvernance de la diligence raisonnable ne repose pas sur un instrument unique, mais sur une pluralité de dispositifs complémentaires. Ceux-ci incluent non seulement les cadres juridiques nationaux et internationaux, mais aussi des mécanismes tels que les accords-cadres internationaux, les points de

JOUR 2

contact nationaux de l'OCDE, les initiatives multipartites et les structures de dialogue social au niveau national et sectoriel.

Cependant, cette multiplicité d'instruments pose un défi d'articulation. Si chacun de ces dispositifs contribue à encadrer les pratiques des entreprises, leur coexistence peut également entraîner une fragmentation des espaces de régulation et une dispersion des ressources. Les discussions ont ainsi souligné que l'enjeu ne réside pas uniquement dans le développement de nouveaux instruments, mais dans la capacité à mieux les relier entre eux, afin de construire des démarches de vigilance cohérentes et ancrées dans le dialogue social.

Dans cette optique, le rôle des institutions tripartites apparaît particulièrement central. La Déclaration de l'OIT met en avant des outils opérationnels visant à soutenir le dialogue entre entreprises et syndicats, notamment à travers des mécanismes de facilitation, d'assistance technique et de médiation. Ces dispositifs permettent d'offrir des espaces de discussion neutres et structurés, favorisant l'émergence de solutions partagées et la résolution des différends.

Le rôle des partenaires sociaux dans le cadre de la diligence raisonnable

Dans le prolongement de cette présentation des cadres normatifs internationaux, [Elena Sychenko](#), professeure associée à l'Université Mercatorum, a attiré l'attention sur un aspect souvent moins visible mais déterminant de la diligence raisonnable : le rôle du reporting

de durabilité comme instrument de gouvernance et comme espace potentiel de participation des travailleurs.

Les discussions ont d'abord mis en évidence la transformation profonde des pratiques de reporting au cours des dernières décennies. **D'un outil limité à la communication d'informations financières, le reporting s'est progressivement élargi pour inclure des données non financières relatives aux impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises.** Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de transparence, dans lequel les entreprises sont désormais tenues de rendre compte non seulement de leur performance économique, mais aussi de leurs effets sur la société et sur les travailleurs.

Dans ce contexte, la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) marque une étape importante. Elle introduit notamment le principe de "double matérialité", selon lequel les entreprises doivent à la fois rendre compte de l'impact des facteurs ESG sur leur situation financière et de leur propre impact sur ces facteurs. Cette approche élargit considérablement le périmètre du reporting et renforce son lien avec les dispositifs de diligence raisonnable.

Au cœur de cette évolution se trouve une exigence nouvelle : la participation des représentants des travailleurs au processus de reporting.

La directive prévoit en effet que la direction de l'entreprise informe les représentants des travailleurs, discute avec eux des informations pertinentes et des méthodes de collecte et de vérification des données, et transmet, le cas échéant, leur avis aux organes de gouvernance. **Cette disposition reconnaît explicitement que la**

production de l'information en matière de durabilité ne peut être dissociée du dialogue social.

Toutefois, les discussions ont rapidement mis en évidence les ambiguïtés de cette exigence. **Plusieurs questions restent ouvertes :** qui sont précisément les représentants des travailleurs concernés ? À quel niveau – local, national ou transnational – ces consultations doivent-elles avoir lieu ? Que recouvrent concrètement les notions de "discussion", de "consultation" ou d'"engagement significatif" ? Enfin, la formulation "le cas échéant" introduit une marge d'interprétation importante, susceptible de limiter la portée effective de ces obligations.

L'analyse des législations nationales transposant la directive montre que ces ambiguïtés se traduisent par des pratiques très variables. Certains pays laissent une grande latitude aux entreprises dans la définition des modalités de consultation, tandis que d'autres proposent des définitions plus larges des représentants des travailleurs, sans pour autant clarifier les conditions dans lesquelles leurs avis doivent être pris en compte. Cette diversité contribue à renforcer le caractère incertain de la participation des travailleurs dans les processus de reporting.

Les exemples d'entreprises présentés illustrent cette variabilité. Dans certains cas, le dialogue se limite à une présentation descendante des politiques de durabilité aux organisations syndicales, sans réelle possibilité d'influence. Dans d'autres, des mécanismes plus structurés sont mis en place, notamment lorsque les représentants des travailleurs sont intégrés aux organes de gouvernance ou associés à la définition des politiques de diligence raisonnable. **Ces différences montrent que le reporting peut être mobilisé soit comme un outil**

de communication, soit comme un véritable espace de dialogue.

Les discussions ont également souligné le rôle croissant des normes internationales de reporting, notamment celles développées par l'International Sustainability Standards Board. Ces standards définissent des exigences précises en matière de divulgation des risques, des stratégies et des performances liées à la durabilité, contribuant à structurer les pratiques des entreprises à l'échelle globale. Toutefois, leur orientation reste largement centrée sur les besoins des investisseurs, ce qui peut limiter la prise en compte des intérêts des travailleurs.

Un élément particulièrement important concerne le lien entre reporting et diligence raisonnable. Les exigences de divulgation obligent les entreprises à documenter leurs processus d'identification et de gestion des risques, ce qui crée une incitation à structurer leurs démarches de vigilance. Dans ce cadre, la participation des travailleurs peut jouer un rôle clé en apportant des informations essentielles sur les conditions de travail et sur les impacts réels des activités économiques.

Cependant, comme l'ont montré les discussions, cette participation reste souvent formelle. Elle peut se limiter à une contribution indirecte à la production de données, sans véritable capacité d'influence sur leur interprétation ou sur les décisions qui en découlent. Le risque est alors que le reporting transforme la "voix" des travailleurs en information mesurable, intégrée dans des rapports, sans se traduire par une participation effective aux processus de gouvernance.

Ainsi, loin d'être un simple outil technique, le reporting de durabilité apparaît comme un espace de

régulation à part entière, dans lequel se nouent des enjeux essentiels de pouvoir, de représentation et de participation. Il constitue un prolongement des dispositifs de diligence raisonnable, mais aussi un terrain de tension entre différentes conceptions de la gouvernance du travail. D'une manière générale, les échanges entre les participants ont pointé le fait que la diligence raisonnable ne peut être comprise uniquement comme un ensemble de procédures techniques.

Dans la continuité de ces discussions, [Pauline Moreau Avila](#), doctorante à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, a proposé une analyse approfondie de l'expérience française du devoir de vigilance, qui constitue un laboratoire particulièrement éclairant pour comprendre les dynamiques réelles d'implication des représentants des travailleurs.

L'ambition initiale de la loi française était forte. Adoptée dans le sillage du drame du Rana Plaza, elle visait à responsabiliser les entreprises multinationales en les obligeant à identifier et prévenir les atteintes aux droits humains, à la santé et à l'environnement tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement. Dans cette perspective, l'implication des représentants des travailleurs apparaissait comme une condition essentielle pour garantir l'effectivité du dispositif.

Cependant, l'analyse montre que cette implication est restée largement insuffisante. Une première limite majeure tient au caractère extrêmement imprécis des dispositions légales. La loi française ne définit ni la nature exacte de la participation des représentants des travailleurs, ni ses modalités, ni son niveau pertinent. Elle se contente de prévoir une concertation des organisations

syndicales pour certains aspects, notamment le mécanisme d'alerte, tout en laissant aux entreprises une grande liberté dans l'organisation du dialogue.

Cette imprécision a conduit à des pratiques très hétérogènes, mais convergeant vers un constat commun : **la participation est souvent formelle, tardive et peu influente.** Dans de nombreuses entreprises, les représentants des travailleurs sont consultés après l'élaboration des plans de vigilance, dans des formats limités – parfois réduits à une simple présentation annuelle en comité – qui ne permettent pas une véritable contribution.

Au-delà de cette faiblesse procédurale, **un autre problème majeur réside dans la dilution des représentants des travailleurs au sein de la notion plus large de "parties prenantes".** En l'absence de définition claire, certaines entreprises ont privilégié des consultations avec des ONG ou des experts externes, marginalisant de fait les organisations syndicales. Dans d'autres cas, les représentants des travailleurs sont intégrés dans des dispositifs multi-acteurs où leur voix se trouve mise sur le même plan que celle d'acteurs sans légitimité comparable, ce qui affaiblit leur capacité d'influence.

Un troisième enjeu fondamental concerne **le niveau de représentation.** Alors même que le devoir de vigilance vise l'ensemble de la chaîne de valeur, la participation reste majoritairement cantonnée au niveau de la société mère, souvent en France. Cette limitation territoriale entre en tension avec la nature globale des chaînes d'approvisionnement et empêche une représentation effective des travailleurs les plus exposés aux risques, notamment dans les pays du Sud.

Plus profondément encore, l'analyse met en évidence **un décalage structurel entre le devoir de vigilance et les institutions classiques des relations professionnelles.** Inscrite dans le Code de commerce, la loi ne s'articule pas avec les mécanismes existants du droit du travail, tels que les obligations d'information-collective ou la négociation collective. **Cette déconnexion institutionnelle contribue à fragiliser la participation des représentants des travailleurs, en la privant des garanties procédurales, des moyens et des sanctions associés au droit du travail.**

Ces limites ne tiennent pas uniquement aux entreprises. Elles reflètent également les difficultés rencontrées par les organisations syndicales pour s'approprier ces nouveaux outils. **Le devoir de vigilance reste souvent perçu comme un dispositif complexe, éloigné des préoccupations quotidiennes du dialogue social, et nécessitant des compétences spécifiques ainsi que des ressources importantes.** Cette situation limite la capacité des représentants des travailleurs à intervenir de manière stratégique dans ces processus.

Face à ces constats, plusieurs pistes d'évolution ont été discutées. L'une des plus importantes consiste à structurer davantage l'implication des représentants des travailleurs, en clarifiant leurs droits et en articulant les différents niveaux de représentation, du local au global. Une autre piste repose sur le développement de la négociation collective, notamment à travers les accords-cadres mondiaux, qui permettent de définir plus précisément les modalités d'information et de consultation et d'inscrire la participation dans des dispositifs contraignants.

Plus largement, ces discussions ont mis en évidence **l'émergence progressive de nouvelles formes de dialogue social transnational**, qui dépassent le cadre traditionnel de l'entreprise pour s'étendre aux chaînes d'approvisionnement. **Ces initiatives, bien qu'encore limitées, montrent qu'il est possible de construire des formes plus effectives de participation, à condition de repenser les échelles et les instruments du dialogue social.**

Ainsi, l'expérience française met en lumière une tension fondamentale au cœur du devoir de vigilance entre une ambition transnationale de protection des travailleurs et des dispositifs de participation encore largement ancrés dans des cadres nationaux et peu contraignants. Elle confirme que, sans mécanismes institutionnels robustes et sans volonté réelle des acteurs, la participation des travailleurs risque de rester largement symbolique.

Dialogue social et diligence raisonnable : quels niveaux d'implication des partenaires sociaux ?

L'après-midi a ensuite permis de déplacer l'analyse vers le niveau transnational, à travers la contribution de [Thomas Haipeter](#), professeur à l'Université de Duisburg-Essen, consacrée au **rôle des accords-cadres mondiaux dans la régulation du travail au sein des multinationales.** Dans un contexte marqué par la multiplication des activités économiques au-delà des frontières et par la persistance de violations des droits fondamentaux du travail, ces accords apparaissent comme l'une des principales réponses fondées sur le dialogue social.

Les discussions ont d'abord rappelé que les approches traditionnelles de régulation, notamment les dispositifs unilatéraux de responsabilité sociale des entreprises, ont certes permis certaines améliorations, mais restent confrontées à des limites importantes, en particulier en matière de contrôle effectif des conditions de travail et de respect de la liberté syndicale. Les initiatives multipartites, bien que prometteuses, demeurent quant à elles souvent limitées à certains secteurs, comme celui de l'habillement. Dans ce paysage fragmenté, les accords-cadres mondiaux se distinguent par leur caractère fondé sur le dialogue social, reposant sur des engagements négociés entre entreprises multinationales et fédérations syndicales internationales.

Ces accords ne se réduisent pas à des déclarations de principes. Ils définissent à la fois des normes substantielles, généralement fondées sur les conventions fondamentales de l'OIT, et des normes procédurales qui encadrent leur mise en œuvre. C'est précisément la qualité de ces règles procédurales qui apparaît déterminante pour leur efficacité. L'analyse présentée, fondée sur une série d'études de cas couvrant plusieurs secteurs et reposant sur de nombreux entretiens avec des représentants syndicaux et des directions d'entreprise, a permis de mettre en évidence les conditions concrètes d'une mise en œuvre réussie.

Trois dimensions principales de cette mise en œuvre ont été identifiées. **La première concerne la capacité à collecter des informations sur les violations des normes du travail**, ce qui suppose l'existence de canaux permettant aux travailleurs et à leurs représentants de signaler les problèmes. La deuxième renvoie à la communication de ces informations à la direction, à travers des mécanismes

de dialogue social permettant de porter ces enjeux au niveau décisionnel. La troisième porte sur la résolution effective des problèmes, qui implique des formes d'intervention sur le terrain et une capacité à traiter les conflits de manière structurée.

L'efficacité de ces processus dépend toutefois de plusieurs conditions. Les discussions ont souligné l'importance de disposer de normes procédurales robustes, capables de structurer des espaces de dialogue transnationaux, mais aussi de renforcer les ressources et les capacités des acteurs, en particulier des représentants des travailleurs. L'accès à la direction de l'entreprise, la participation aux activités de suivi et la capacité à intervenir dans la résolution des problèmes apparaissent comme des éléments clés pour assurer l'effectivité des accords.

Un autre enseignement majeur concerne **la nécessité d'articuler les différents niveaux d'action.** Les accords-cadres mondiaux ne produisent des effets que s'ils sont relayés au niveau local, à travers des réseaux syndicaux capables de traduire les engagements globaux en pratiques concrètes. Cette articulation entre niveaux transnational, national et local constitue un facteur déterminant de leur impact.

Les études de cas présentées ont également permis d'illustrer les effets potentiels de ces dispositifs. Dans certains contextes, les accords-cadres ont contribué à renforcer la reconnaissance des syndicats, à améliorer les conditions de travail ou à favoriser l'ouverture de négociations collectives. Ces résultats restent toutefois variables et dépendent fortement des ressources disponibles, des capacités organisationnelles des acteurs et des contextes institutionnels.

Enfin, les discussions ont mis en lumière les limites de ces instruments. **Leur diffusion demeure relativement restreinte, concentrée principalement dans certaines entreprises et régions, et leur mise en œuvre reste inégale.** Par ailleurs, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, tant du côté des entreprises que des organisations syndicales, apparaissent souvent insuffisantes pour répondre à l'ampleur des enjeux.

Dans cette perspective, les accords-cadres mondiaux apparaissent moins comme une solution autonome que comme un élément d'un ensemble plus large de dispositifs de régulation. Leur contribution à la diligence raisonnable dépend de leur capacité à s'articuler avec d'autres instruments, notamment les obligations légales émergentes, et à **renforcer la participation des travailleurs dans les processus d'identification et de traitement des risques.**

Dans le prolongement de cette réflexion, [Isabelle Martin](#), professeure agrégée à l'Université de Montréal, a proposé un contrepoint particulièrement éclairant. Le cas canadien a permis de déplacer la réflexion vers des contextes caractérisés par une faible structuration du dialogue social et par l'absence de cadre juridique contraignant en matière de diligence raisonnable. **Il explore les formes d'expérimentation institutionnelle qui émergent lorsque les mécanismes classiques de régulation collective sont absents ou limités.**

Le cas canadien se distingue en effet par plusieurs caractéristiques. Le dialogue social y apparaît relativement décentralisé, se situant

principalement au niveau des établissements plutôt qu'à celui de l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, la diligence raisonnable en matière de droits humains y est encouragée mais non imposée, ce qui permet d'observer les dynamiques de mise en œuvre en dehors de toute contrainte légale explicite. Ce contexte est d'autant plus significatif que le Canada occupe une place centrale dans certaines industries mondialisées, notamment le secteur minier.

Dans ce cadre, l'analyse s'est concentrée sur deux types d'expérimentations institutionnelles visant à compenser l'absence de dispositifs formels de dialogue social. La première repose sur le recours au droit, à travers l'utilisation du "Duty of care" de la common law pour engager la responsabilité des sociétés mères en cas de violations des droits humains dans leurs chaînes de valeur. Cette approche permet, en théorie, de faire émerger un espace de dialogue en contraignant l'entreprise à répondre devant les tribunaux.

Cependant, les observations empiriques montrent que ce type de dispositif s'inscrit avant tout dans une dynamique conflictuelle. Les travailleurs y interviennent en tant que demandeurs, représentés par des avocats, et non comme participants à un processus de dialogue structuré. Si ces actions permettent parfois d'impliquer directement la société mère et d'ouvrir des espaces de négociation, elles restent marquées par des difficultés d'accès à l'information et par une logique centrée sur la réparation plutôt que sur la prévention.

L'analyse des effets de ces poursuites sur les entreprises révèle également des dynamiques ambivalentes. **Dans certains cas, elles conduisent à l'adoption de politiques de responsabilité sociale, à la mise en place d'audits ou à une collaboration accrue avec des organisations non gouvernementales. Toutefois, ces évolutions ne se traduisent pas nécessairement par un renforcement du dialogue social et peuvent même renforcer des approches managériales centrées sur la conformité et le contrôle.**

La seconde forme d'expérimentation repose sur l'engagement actionnarial, à travers l'utilisation des droits des actionnaires pour influencer les pratiques des entreprises. Cette approche consiste notamment à soumettre des propositions lors des assemblées générales, à mobiliser des investisseurs institutionnels et à inscrire les questions sociales dans les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Là encore, cette forme d'intervention ouvre des espaces de discussion, mais selon des modalités spécifiques. **Le dialogue se déplace vers les instances de gouvernance de l'entreprise, notamment les conseils d'administration, et implique des acteurs différents, tels que les fonds de pension ou les investisseurs.** Les enjeux de travail doivent être reformulés en termes de risques matériels pour l'entreprise, afin de pouvoir être pris en compte dans les processus décisionnels.

Les exemples présentés, notamment dans les cas d'Alimentation Couche-Tard et d'Amazon, illustrent les limites de cette approche. Dans certains cas, les propositions portées par les actionnaires rencontrent un faible soutien ou sont exclues des processus décisionnels, tandis

que dans d'autres, elles peuvent contribuer à l'émergence de formes de négociation indirectes. Ces dynamiques dépendent fortement des contextes institutionnels, des structures de propriété et des perceptions des risques par les acteurs économiques.

Au-delà de ces différences, les deux types d'expérimentation partagent plusieurs caractéristiques. Ils reposent sur des formes de dialogue indirectes, souvent fragmentées, et marquées par des asymétries de pouvoir importantes. **Surtout, ils tendent à déplacer les enjeux du travail vers d'autres registres – juridique ou financier – au détriment d'un dialogue social structuré fondé sur la représentation collective.**

Les discussions ont ainsi mis en évidence une limite fondamentale : **en l'absence de cadre institutionnel et juridique soutenant le dialogue social, les dispositifs de diligence raisonnable tendent à être mis en œuvre selon des logiques managériales ou conflictuelles, dans lesquelles les travailleurs sont considérés comme des parties prenantes externes plutôt que comme des acteurs intégrés aux processus de décision.**

Cette analyse conduit à souligner le rôle central des institutions publiques dans la structuration du dialogue social. Sans soutien étatique et sans reconnaissance formelle des acteurs collectifs, les entreprises conservent une large latitude pour définir les modalités de mise en œuvre de la diligence raisonnable, ce qui semble limiter la portée transformative de ces dispositifs.

JOUR 3

DIALOGUE SOCIAL ET DILIGENCE RAISONNABLE : QUELS NIVEAUX D'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX ?

Après avoir exploré les cadres normatifs internationaux et les instruments de gouvernance transnationale, la troisième journée de l'Université d'été a marqué un déplacement analytique important, en recentrant l'attention sur le lieu de travail et sur les pratiques concrètes des entreprises. Cette transition a permis d'interroger une question centrale : **comment les principes de la diligence raisonnable se traduisent-ils effectivement dans la relation d'emploi et dans les décisions quotidiennes des employeurs ?**

La contribution d'Attila Kun, (professeur à l'Université réformée Gáspár-Károli de Budapest), a proposé une relecture particulièrement structurante de cette question en invitant à considérer la diligence raisonnable non plus seulement comme un instrument externe de régulation des chaînes de valeur, mais comme une méthode susceptible d'être intégrée au cœur du droit du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans cette perspective, la diligence raisonnable en matière de droits humains est définie comme un processus continu visant à identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs des activités économiques. Toutefois, les discussions ont souligné que cette notion, largement diffusée dans les cadres de la responsabilité sociale des entreprises, reste encore insuffisamment appropriée par les acteurs du droit du travail et des ressources humaines. **Ce décalage entre les cadres normatifs et les pratiques professionnelles constitue un obstacle majeur à son effectivité.**

Afin de combler ce fossé, l'approche proposée consiste à introduire une "diligence raisonnable en matière de gestion des ressources humaines", entendue comme une méthode permettant d'opérationnaliser les principes du droit du travail dans les pratiques organisationnelles. L'enjeu n'est pas d'ajouter une nouvelle norme, mais de fournir un outil permettant de donner un contenu concret aux obligations existantes, en particulier lorsque celles-ci reposent sur des principes généraux tels que la bonne foi, la proportionnalité ou l'équité.

La méthode de diligence raisonnable apparaît alors comme un processus structuré, fondé sur une logique circulaire et proactive. Elle repose sur l'intégration des principes dans les politiques internes, l'identification des risques, la mise en œuvre de mesures de prévention et de correction, l'instauration de mécanismes de plainte, le suivi de l'efficacité des actions entreprises et la communication sur les résultats. Appliquée au domaine des ressources humaines, cette démarche permet de systématiser la prise en compte des droits du travail dans l'ensemble des décisions de gestion.

L'intérêt de cette approche réside également dans sa capacité à transformer la logique du droit du travail. Traditionnellement, celui-ci repose largement sur des mécanismes réactifs, fondés sur le contentieux ou l'intervention des autorités publiques. En introduisant une dimension proactive, la diligence raisonnable permettrait d'anticiper

les risques et d'intégrer les exigences sociales en amont des décisions, contribuant ainsi à renforcer l'effectivité des normes.

Les exemples discutés ont montré que cette logique peut être appliquée à un large éventail de situations, allant des pratiques de recrutement aux décisions de gestion du temps de travail, les politiques salariales ou encore les restructurations. Elle apparaît également pertinente pour encadrer les relations avec les syndicats et les processus de négociation collective, en fournissant un cadre d'analyse et d'action plus systématique.

Toutefois, cette approche ne peut produire pleinement ses effets qu'à certaines conditions. **Les discussions ont notamment souligné que la logique de gestion des risques sur laquelle repose la diligence raisonnable ne devient réellement contraignante pour les entreprises que si elle s'inscrit dans un environnement institutionnel où les violations du droit du travail sont susceptibles d'entraîner des conséquences effectives, notamment à travers les inspections, les sanctions ou les recours juridictionnels.** En l'absence de tels mécanismes, la diligence raisonnable risque de rester un outil formel, intégré aux pratiques managériales sans transformer en profondeur les relations professionnelles.

Ainsi, loin de se substituer aux institutions existantes, la diligence raisonnable apparaît comme un instrument complémentaire, susceptible de renforcer leur efficacité en introduisant une dimension plus dynamique et systématique dans l'application des normes du travail. En réinscrivant la vigilance au cœur de la relation

d'emploi, cette approche ouvre des perspectives nouvelles pour articuler les logiques de conformité, de gestion et de dialogue social.

En complément de cette réflexion sur l'intégration de la diligence raisonnable au cœur des pratiques de gestion, la session suivante a permis d'examiner empiriquement les conditions concrètes de fonctionnement des relations professionnelles sur le lieu de travail, en s'appuyant sur une étude menée au sein d'entreprises multinationales opérant en Afrique par [Shakirudeen Taiwo](#), économiste du développement à l'Université de Johannesburg.

Cette contribution a mis en évidence un point fondamental : l'effectivité des dispositifs formels de régulation du travail ne peut être comprise sans prendre en compte les dynamiques sociales et culturelles qui structurent les interactions quotidiennes entre les acteurs. L'analyse proposée repose sur une enquête menée auprès de salariés dans plusieurs pays africains et dans différents secteurs d'activité, permettant de saisir la diversité des contextes et des pratiques.

Les résultats montrent que les relations professionnelles dans les multinationales africaines se caractérisent par une interaction complexe entre cadres formels et normes informelles. Si les dispositifs institutionnels – tels que les règles juridiques ou les mécanismes de dialogue social – jouent un rôle important, ils ne suffisent pas à eux seuls à garantir une coopération durable. Les normes socioculturelles locales, les pratiques informelles et les relations interpersonnelles apparaissent comme des éléments déterminants dans la structuration des relations de travail.

Cette observation est particulièrement visible dans la manière dont se construisent la confiance, la communication et la participation des travailleurs et met en évidence que la confiance dans la direction constitue un facteur central de qualité des relations professionnelles, influençant à la fois l'engagement des salariés et la capacité à résoudre les conflits. La culture organisationnelle joue également un rôle structurant, en orientant les comportements et en facilitant, ou au contraire en entravant, la coopération entre les acteurs. Quant à la "voix des employés", elle apparaît comme un levier important, mais ambivalent : si elle permet l'expression des préoccupations, elle peut aussi générer des tensions lorsque les mécanismes de réponse sont insuffisants.

L'un des apports majeurs de cette analyse réside dans la mise en évidence du rôle modérateur des dynamiques sociales. Les normes culturelles et les formes de cohésion sociale influencent profondément l'efficacité des mécanismes formels de relations professionnelles. **Dans les contextes où la cohésion sociale est forte, les dispositifs institutionnels tendent à fonctionner de manière plus fluide, en facilitant la communication et la résolution des conflits.** À l'inverse, dans des environnements marqués par une fragmentation sociale ou par des tensions culturelles, ces mêmes dispositifs peuvent se révéler moins efficaces, voire contre-productifs.

Les résultats empiriques soulignent également l'importance d'adapter les pratiques de gestion aux contextes locaux. Les multinationales opérant en Afrique sont confrontées à des environnements caractérisés par des héritages institutionnels

spécifiques, des formes de syndicalisme souvent fragmentées et des systèmes de gouvernance informelle, incluant parfois le rôle d'autorités traditionnelles. Dans ce contexte, selon l'auteur, l'application directe de modèles de relations professionnelles issus d'autres régions du monde apparaît souvent inadaptée et nécessite des ajustements tenant compte des réalités socioculturelles.

Ces observations conduisent à mettre en avant l'intérêt d'approches hybrides, combinant mécanismes formels de régulation et prise en compte des dynamiques sociales informelles.

Les recommandations formulées insistent notamment sur la nécessité de renforcer la confiance au sein des organisations, de soutenir des espaces de dialogue formels et informels, et de développer des pratiques de gestion sensibles aux contextes culturels. Elles soulignent également le rôle des politiques publiques, notamment à travers le renforcement des inspections du travail et la promotion de cadres adaptés aux spécificités sectorielles et locales.

Ainsi, cette étude empirique montre que l'efficacité des approches hybrides dépend étroitement des dynamiques sociales dans lesquelles elles s'inscrivent. Elle confirme que la transformation des relations professionnelles ne peut résulter uniquement de l'introduction de dispositifs formels, mais suppose **une attention constante aux pratiques sociales, aux rapports de pouvoir et aux contextes culturels.**

Certification et diligence raisonnable : entre levier et marginalisation du dialogue social

La première session du jeudi après-midi a permis d'aborder de manière particulièrement concrète les limites et les effets ambivalents des dispositifs de diligence raisonnable, à partir d'une analyse du secteur du thé et de la floriculture au Kenya. La contribution de [Jennifer Wachira](#), avocate kenyane spécialisée en droit du travail, a mis en lumière un angle mort central des approches actuelles : la possibilité que les mécanismes de conformité, loin de renforcer le dialogue social, contribuent à en redéfinir profondément les contours, voire à le marginaliser.

Dans ces secteurs fortement intégrés aux chaînes de valeur mondiales et dépendants de l'accès aux marchés européens, les systèmes de certification occupent désormais une place centrale. Ils constituent souvent une condition d'accès au marché et jouent un rôle structurant dans la définition des standards sociaux et environnementaux. Cette montée en puissance des dispositifs de certification s'inscrit dans un contexte où la diligence raisonnable tend à être institutionnalisée, notamment à travers les évolutions récentes du cadre européen.

Cependant, ces dispositifs produisent des effets ambivalents sur les relations professionnelles. **D'un côté, ils contribuent à améliorer certaines conditions de travail, notamment à travers la mise en place de mécanismes de suivi et de traitement des réclamations. De l'autre, ils tendent à transformer les modalités d'expression des travailleurs, en favorisant des formes**

de participation individualisées et encadrées, au détriment des structures collectives traditionnelles.

L'un des résultats les plus marquants concerne le déclin de la syndicalisation. Dans le cas étudié, seule une minorité des travailleurs est affiliée à un syndicat, tandis que les entreprises développent des mécanismes alternatifs de représentation, tels que des comités de travailleurs. Ces structures, souvent intégrées aux dispositifs de certification, tendent à se substituer aux syndicats en tant qu'interlocuteurs privilégiés dans les processus de dialogue.

Parallèlement, les systèmes de certification modifient les canaux de résolution des conflits. Les travailleurs sont incités à signaler leurs réclamations directement aux auditeurs, dans le cadre des procédures prévues par les certifications, plutôt qu'à recourir aux mécanismes prévus dans le cadre de la négociation collective. Cette évolution contribue à déplacer le traitement des conflits du champ des relations professionnelles vers celui de la conformité, en privilégiant des réponses rapides et individualisées, mais souvent déconnectées des dynamiques collectives.

Les syndicats, dans ce contexte, apparaissent progressivement marginalisés. Ils sont souvent exclus des processus d'audit et de formation et leur rôle tend à être réduit à une exigence formelle dans les checklists de certification, sans réelle capacité d'influence sur les pratiques des entreprises. Cette situation illustre un déplacement du centre de gravité de la régulation, des institutions collectives vers des mécanismes privés de contrôle.

Ces observations mettent en évidence une tension fondamentale entre deux logiques de régulation. D'un côté, les dispositifs de certification et de diligence raisonnable reposent sur des mécanismes techniques visant à garantir le respect de standards définis. De l'autre, les relations professionnelles reposent sur des processus collectifs de négociation et de représentation. Lorsque ces deux logiques ne sont pas articulées, les premières peuvent entrer en concurrence avec les secondes, au risque d'affaiblir ces dernières.

L'analyse conduit ainsi à formuler une critique plus large des approches actuelles de la diligence raisonnable. En l'absence d'intégration explicite des syndicats et des mécanismes de négociation collective, ces dispositifs pourraient produire des formes de régulation fragmentées, dans lesquelles **les travailleurs sont considérés comme des bénéficiaires passifs de standards, plutôt que comme des acteurs collectifs capables de participer à leur élaboration et à leur mise en œuvre.**

Les recommandations proposées insistent dès lors sur la nécessité de rééquilibrer ces dispositifs, en intégrant plus systématiquement les syndicats dans les processus de certification, en renforçant leur rôle dans les audits et en alignant les mécanismes privés de régulation sur les exigences du dialogue social, telles que reconnues notamment dans les cadres européens récents.

Les discussions de fin de journée ont trouvé une formulation théorique particulièrement forte dans la contribution de İsmet Çiçek, assistant de recherche à l'Université d'Ankara, qui a **introduit le concept de "diligence raisonnable silencieuse"**. Cette notion renvoie à une situation dans laquelle les dispositifs de

vigilance existent formellement et produisent des effets visibles en termes de conformité, sans pour autant générer une participation effective des travailleurs ni transformer les rapports sociaux au sein des entreprises.

L'analyse met en évidence que ce "silence" ne résulte pas simplement de lacunes dans la mise en œuvre, mais s'inscrit dans des mécanismes structurels qui limitent l'émergence d'une véritable "voix" des travailleurs. Trois dimensions principales permettent de comprendre ce phénomène.

La première tient à la transformation des exigences de participation en indicateurs mesurables. Dans de nombreux cas, les processus de diligence raisonnable intègrent des dispositifs tels que des consultations, des audits ou des mécanismes de plainte. Toutefois, ces outils tendent à produire avant tout de la visibilité et de la mesurabilité, en réduisant la participation des travailleurs à des données pouvant être intégrées dans des rapports. La "voix" des travailleurs est ainsi traduite en indicateurs de performance, sans nécessairement donner lieu à une capacité réelle d'influence sur les décisions.

La deuxième dimension renvoie aux asymétries de pouvoir dans les chaînes de valeurs mondiales. Les entreprises donneuses d'ordre exercent des pressions fortes sur les fournisseurs en matière de coûts, de délais et de flexibilité, ce qui limite la capacité de ces derniers à respecter pleinement les normes sociales. Dans ce contexte, les coûts de la conformité sont souvent reportés sur les travailleurs, tandis que les mécanismes de diligence raisonnable privilégient des solutions individualisées plutôt que des formes de régulation collective.

La troisième dimension concerne le rôle des contextes institutionnels et politiques. L'analyse du cas turc met en évidence l'importance des régimes de gouvernance du travail dans la structuration des possibilités d'expression collective. Lorsque les droits syndicaux sont formellement reconnus mais difficilement exerçables en pratique, les dispositifs de diligence raisonnable ne peuvent produire qu'une participation limitée. Les restrictions à la liberté syndicale, les obstacles à la négociation collective ou encore les risques de représailles contribuent à instaurer un climat dans lequel les travailleurs sont incités à rester silencieux.

Ces trois dimensions convergent vers **un constat plus général**, qui fait écho aux analyses développées dans les sessions précédentes. **Les dispositifs de diligence raisonnable tendent à produire des formes de "découplage" entre les normes affichées et les pratiques réelles**, dans lesquelles les entreprises adoptent des politiques conformes aux standards internationaux sans que celles-ci ne se traduisent nécessairement par des transformations concrètes sur le terrain. Les audits, les rapports et les réunions avec les parties prenantes peuvent ainsi fonctionner comme des rituels organisationnels, visant à renforcer la légitimité des entreprises sans modifier en profondeur les rapports de pouvoir.

Cette analyse permet de relire l'ensemble des contributions de la journée sous un angle commun. Les approches en termes de gestion des ressources humaines montrent les possibilités d'intégration de la diligence raisonnable dans les pratiques internes des entreprises, mais leur efficacité dépend des conditions institutionnelles dans lesquelles elles s'inscrivent. Les études empiriques soulignent

l'importance des dynamiques sociales et culturelles, ainsi que les effets ambivalents des dispositifs de certification. L'ensemble converge vers l'idée que la diligence raisonnable, en l'absence de mécanismes garantissant une participation effective des travailleurs, risque de se limiter à une conformité formelle.

En définitive, la notion de "diligence silencieuse" permet de synthétiser ces observations en mettant en évidence un risque central : celui d'une transformation des dispositifs de vigilance en instruments de gouvernance symbolique, produisant de la visibilité et de la légitimité, mais laissant inchangées les structures profondes des relations professionnelles. Elle souligne ainsi que la question de la participation des travailleurs ne peut être réduite à un enjeu procédural, mais doit être envisagée comme un élément constitutif des rapports de pouvoir dans les chaînes de valeurs mondiales.

JOUR 4

ANTICIPER LES TRAJECTOIRES DE LA DILIGENCE RAISONNABLE

Pour dépasser les constats et limites identifiés lors des sessions précédentes, un exercice de prospective visant à explorer les trajectoires possibles de la diligence raisonnable et du dialogue social à l'horizon 2035 a été proposé aux participants. À partir d'un ensemble de scénarios, ils ont été invités à analyser collectivement les conditions d'émergence de configurations contrastées, en identifiant les facteurs de transformation, les obstacles et les priorités d'action.

L'exercice reposait sur une approche volontairement pluraliste, articulant des contextes géographiques variés, des configurations institutionnelles différenciées et des dynamiques économiques et technologiques en mutation. Cette diversité a permis de mettre en évidence la forte dépendance des dispositifs de diligence raisonnable à leur environnement social, politique et économique.

Un premier scénario, résolument optimiste, décrivait une situation dans laquelle la diligence raisonnable est pleinement intégrée aux pratiques quotidiennes des entreprises, grâce à l'existence d'un dialogue social structuré et à des institutions solides. Dans ce contexte, la liberté syndicale et la négociation collective sont pleinement respectées, et les partenaires sociaux participent activement à l'identification et à la résolution des problèmes. Les mécanismes de vigilance ne se limitent plus à des obligations de reporting, mais deviennent

des instruments opérationnels de régulation, permettant des améliorations concrètes des conditions de travail. Cette évolution repose sur un cadre juridique robuste, une forte représentation des travailleurs et un haut niveau de confiance sociale, qui se traduisent par une légitimité accrue des dispositifs de gouvernance.

Un deuxième scénario mettait en lumière l'impact croissant des transformations environnementales sur les relations professionnelles, en particulier dans les contextes du Sud global. Face aux perturbations climatiques, la diligence raisonnable évolue pour intégrer de manière centrale les enjeux de santé et de sécurité au travail. Elle s'appuie sur des formes élargies de dialogue, incluant non seulement les partenaires sociaux, mais aussi des acteurs publics, des organisations communautaires et des experts. Cette approche multi-acteurs, fondée sur des engagements de conduite responsable des entreprises, permet de développer des mécanismes de prévention et de réponse rapide, notamment à travers l'utilisation de technologies de surveillance des risques et de dispositifs d'assurance visant à protéger les revenus des travailleurs en cas de disruption. Un troisième scénario explorait les effets des transformations technologiques, en particulier le développement de l'intelligence artificielle, sur la gouvernance du travail. Dans cette configuration, la diligence raisonnable s'étend aux systèmes algorithmiques,

qui jouent un rôle croissant dans l'organisation du travail. Le dialogue social s'adapte à ces évolutions en intégrant des mécanismes de contrôle et de codécision sur l'utilisation des technologies, notamment à travers des accords collectifs garantissant la transparence des algorithmes et la protection des droits des travailleurs. Ce scénario souligne l'importance d'un encadrement institutionnel permettant de transformer les innovations technologiques en leviers d'amélioration des conditions de travail, plutôt qu'en sources de nouvelles formes de contrôle.

Un quatrième scénario mettait en évidence les risques liés à la multiplication et à la fragmentation des cadres de régulation. Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à une prolifération de normes, d'obligations et d'initiatives, parfois contradictoires, qui complexifient la mise en œuvre de la diligence raisonnable. Cette situation peut conduire à une surcharge administrative, en particulier pour les petites entreprises, et à une dilution de l'efficacité des dispositifs. Toutefois, le scénario souligne également le rôle potentiel du dialogue social comme facteur de cohérence, en permettant de construire des référentiels communs et de simplifier les exigences à partir des réalités du travail. Les expérimentations menées dans ce cadre montrent que des formes de coordination multi-niveaux peuvent contribuer à renforcer l'efficacité et la légitimité des dispositifs.

Enfin, un scénario plus pessimiste décrivait une situation dans laquelle la diligence raisonnable est réduite à un exercice formel,

marqué par l'absence de dialogue social et par l'affaiblissement des institutions publiques. Dans ce contexte, les mécanismes de vigilance prennent la forme de checklists et d'audits superficiels, sans impact réel sur les conditions de travail. Les travailleurs disposent de peu de moyens pour faire valoir leurs droits, tandis que les entreprises privilégient des stratégies de gestion des risques centrées sur la réputation. Ce scénario met en évidence les conséquences d'un affaiblissement des cadres institutionnels et de la représentation collective, qui conduit à une déconnexion entre les normes affichées et les pratiques réelles.

Au-delà de la diversité de ces configurations, l'exercice prospectif et sa mise en discussion ont permis de faire émerger plusieurs enseignements transversaux. **Les participants ont notamment identifié le rôle déterminant de certains facteurs de transformation, tels que le renforcement des cadres juridiques, l'évolution des modèles économiques, les transformations technologiques et les dynamiques environnementales. Ils ont également souligné l'importance des institutions du travail, en particulier des syndicats et des mécanismes de négociation collective, comme conditions essentielles de l'effectivité de la diligence raisonnable.**

Parallèlement, plusieurs obstacles majeurs ont été mis en évidence, notamment les asymétries de pouvoir dans les chaînes de valeur, la fragmentation des cadres de régulation, la faiblesse des capacités institutionnelles dans certains contextes et les risques de formalisation excessive des

dispositifs. Enfin, les discussions ont permis d'identifier des priorités d'action, parmi lesquelles le renforcement du dialogue social, l'intégration des travailleurs dans les processus de décision, l'amélioration de la coordination entre instruments de régulation et le développement de mécanismes de responsabilité plus contraignants.

Loin de proposer une vision unique de l'avenir, cet exercice a permis de souligner que **les trajectoires de la diligence raisonnable restent ouvertes et dépendantes des choix politiques, institutionnels et économiques.** Il montre avec une grande clarté que le dialogue social joue un rôle déterminant dans l'orientation de ces trajectoires, en permettant de traduire des obligations formelles en pratiques effectives.



À propos des auteurs

SYLVAIN BAFFI est juriste, formé en France et titulaire d'un Master en droit international de l'Université de Vérone (Italie). Il travaille au Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) depuis 2003, avec des contributions au programme Better Work et au Bureau de l'OIT à Doha. Au CIF-OIT, il coordonne les formations en dialogue social, relations professionnelles et résolution des conflits du travail. Il est responsable de programmes clés, dont le Master en relations professionnelles et l'Université d'été sur le dialogue social. Certifié ACAS/CIWM en médiation au travail, il a publié sur ces thématiques et collaboré avec des employeurs, syndicats et institutions publiques en Afrique, en Europe de l'Est et en Asie du Sud-Est.

MÉLANIE BURLET est directrice de l'innovation et des partenariats à l'INTEFP. Docteure en sociologie, elle est spécialisée dans les transformations socio-organisationnelles et les enjeux de conditions de travail, notamment dans le secteur industriel. Elle a travaillé plus de douze ans à l'Anact, où elle a piloté de nombreux projets et exercé des responsabilités

managériales. À l'INTEFP, elle dirige une entité dédiée à l'éclairage des enjeux émergents du monde du travail – santé au travail, dialogue social, emploi de qualité – dans le cadre de projets territoriaux, nationaux et internationaux. Ses travaux visent à nourrir le débat social et à renforcer les capacités d'action des partenaires sociaux et des acteurs publics, impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques dans les champs d'expertise de l'institut.

JAN CREMERS est sociologue du travail et chercheur associé au département de droit privé, de droit des affaires et du travail de l'Université de Tilburg. Ses travaux de recherches et ses publications portent sur des domaines politiques tels que la gouvernance d'entreprise et la participation des travailleurs, les relations professionnelles et la politique sociale européenne, le recrutement transfrontalier de main-d'œuvre et les migrations. Il est membre du conseil d'administration de l'Autorité européenne du travail en tant qu'expert indépendant, nommé par le Parlement européen. <https://orcid.org/0000-0002-6544-5487>

THOMAS HAIPETER

est professeur associé et directeur d'un département de recherche à l'Institut Travail, Compétences et Formation au sein de la faculté des sciences sociales de l'Université de Duisburg-Essen, en Allemagne. Ses recherches et publications portent sur la négociation collective et la participation des travailleurs, les relations professionnelles dans les entreprises multinationales, les organisations syndicales et patronales, ainsi que les transformations numériques et écologiques, et le changement institutionnel dans une perspective comparative. <https://orcid.org/0000-0002-4780-6437>.

MARKUS HELFEN

est professeur de stratégie et de leadership dans les organisations à but non lucratif à l'Université du travail de Francfort-sur-le-Main, en Allemagne. Il a publié dans des revues de premier plan consacrées au management et aux relations professionnelles, telles qu'*Organization Studies*, *Human Relations* et le *British Journal of Industrial Relations*. Ses recherches portent sur les relations professionnelles et la théorie des organisations, avec un accent particulier sur les dynamiques de méta-organisation, les accords de travail multi-employeurs et les études sur la durabilité. <https://orcid.org/0000-0003-1958-386X>.

MARIE-NOËLLE LOPEZ

a débuté sa carrière en tant que spécialiste du droit du travail français. En tant que journaliste pour *Liaisons sociales Europe*, elle s'est orientée vers le droit du travail européen. Elle a fondé et dirigé *Planet Labor*, une newsletter numérique

quotidienne consacrée aux relations professionnelles internationales. En 2021, elle a cofondé *Newbridges*, un cabinet de conseil spécialisé dans les relations professionnelles internationales. Elle conseille régulièrement de grands groupes internationaux et a été sollicitée par diverses institutions européennes et internationales (Commission européenne, OIT).

ISABELLE MARTIN

est professeure associée à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, membre de l'Institut Penner sur les questions ESG et co-chercheuse au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Ses recherches et publications portent sur la responsabilité sociale des entreprises, la participation des travailleurs, les innovations sociales au sein des multinationales, l'utilisation des pratiques ESG pour améliorer les conditions de travail, ainsi que les questions de pouvoir et de dignité dans les relations d'emploi. <https://orcid.org/0000-0002-2629-6204>.

PAULINE MOREAU

AVILA est actuellement doctorante à l'École doctorale de droit de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle a travaillé pendant six ans au sein de la division Internationale/Europe d'une organisation syndicale française, où elle était chargée de différentes thématiques, telles que le devoir de vigilance, et s'est spécialisée en droit du travail international et européen. Elle a été coautrice du rapport national France du projet GDPoweR, publié par le Centre européen de recherche en politique sociale et de bien-être (2025),

qui analyse le rôle des données personnelles des travailleurs dans la négociation collective au sein de l'économie des plateformes.

SOPHIE ROSENBOHM

est chercheuse senior à l'Institut Travail, Compétences et Formation de la Faculté des sciences sociales de l'Université de Duisburg-Essen, en Allemagne. Ses activités de recherche et ses publications portent principalement sur les comités d'entreprise et la codétermination, les comités d'entreprise européens, les relations professionnelles dans les multinationales, ainsi que sur les nouvelles formes de travail numérique et la sociologie des organisations. <https://orcid.org/0000-0002-5532-3056>.

ELENA SYCHENKO

est professeure associée à l'Université Mercatorum de Rome ainsi qu'à l'Université d'État de Saint-Petersbourg. Ses recherches et publications portent sur le droit international du travail, les entreprises et les droits humains, les critères ESG et la publication d'informations en matière de durabilité. Elle a été boursière Fulbright à la Wharton Business School et consultante externe pour l'Organisation internationale du travail. <https://orcid.org/0000-0002-7045-9218>.

SHAKIRUDEEN TAIWO

est chercheur postdoctoral à l'Université de Johannesburg. Ses recherches et publications portent sur des domaines tels que la macroéconomie, l'économie du développement et les politiques publiques, avec un accent particulier sur les politiques gouvernementales et les relations professionnelles. Il est membre de World Economic Association et membre titulaire de la Nigerian Economic Society. <https://orcid.org/0000-0001-9023-7690>

JENNIFER WANJIRU

WACHIRA est une avocate kenyane et responsable des affaires juridiques et des relations professionnelles à l'Association des employeurs agricoles. Elle possède 15 ans d'expérience au sein d'organisations syndicales et d'organisations patronales. Elle est titulaire d'un master en droit du travail et relations professionnelles de l'Université de Turin et du Centre international de formation de l'OIT. Son travail porte principalement sur le droit du travail, les relations professionnelles et le dialogue social, en particulier sur le règlement des conflits du travail et l'application des normes internationales du travail dans les cadres nationaux et sectoriels. Elle s'intéresse notamment à la gouvernance du marché du travail et à l'interaction entre les cadres économiques mondiaux et le dialogue social.

Introduction

JAN CREMERS

L'IMPACT DES PRATIQUES DE DILIGENCE RAISONNABLE SUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Dans le champ socio-économique, l'Organisation internationale du travail (OIT) joue un rôle central dans la définition des priorités relatives au travail décent, à la dimension sociale de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), à la promotion du dialogue social et à l'émergence de nouveaux modèles de devoir de vigilance des entreprises. Ces thématiques sont étroitement liées aux enjeux de gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) a retenu comme thème central de l'Université d'été de septembre 2025 : "Les relations professionnelles et la diligence raisonnable". Pendant quatre jours, les participants ont exploré les moyens de renforcer le dialogue social dans les processus de diligence raisonnable, afin de promouvoir une conduite responsable des entreprises tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales¹.

Les organisateurs ont invité les participants à élaborer des contributions couvrant quatre dimensions essentielles. Compte tenu de la nature tripartite de l'OIT, l'implication des partenaires sociaux constituait un axe fondamental, étroitement lié à l'émergence potentielle de nouvelles formes de dialogue social et à l'identification des cadres institutionnels pertinents. Une autre dimension portait sur l'identification de bonnes pratiques et de structures nationales adaptées. Avant de présenter les différentes contributions réunies dans cet ouvrage, il convient de proposer quelques éléments de contexte permettant d'éclairer les débats.

¹<https://www.itcilo.org/stories/bridging-industrial-relations-and-due-diligence-itcilo-launches-first-summer-school-social>
<https://www.itcilo.org/fr/stories/concilier-relations-professionnelles-et-diligence-raisonnable-le-cif-oit-lance-la-premiere>

Rappel des débats sous-jacents

Au cours des dernières décennies, les questions de gouvernance des chaînes de valeurs mondiales, de changement climatique et de responsabilité des entreprises ont occupé une place centrale dans les agendas de nombreuses instances internationales. Cela a conduit à l'élaboration de diverses approches et instruments visant à suivre et promouvoir la justice sociale et climatique. Une part importante des débats s'est concentrée sur les politiques nécessaires à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Parallèlement, une exigence normative croissante s'est imposée, notamment en matière fiscale : garantir que les chaînes de valeur contribuent effectivement aux politiques publiques dans les pays où la valeur est créée.

Dans le prolongement de ces évolutions, et plus spécifiquement dans le domaine des relations professionnelles, les discussions se sont intensifiées autour de la conduite responsable des entreprises, du reporting non financier, de la responsabilité dans les chaînes de production et d'approvisionnement et de sous-traitance, ainsi que du devoir de vigilance². Les Nations unies, l'OIT et l'OCDE ont élaboré des cadres volontaires fondés sur des recommandations et des principes directeurs en matière de diligence raisonnable³. Ces initiatives visaient à concilier durabilité sociale et environnementale, tout en promouvant une approche renouvelée de la gouvernance d'entreprise, caractérisée par une attention accrue portée aux investissements de long terme et à la participation des travailleurs.

Les propositions politiques ont mis en évidence l'importance d'initiatives internationales visant à renforcer la transparence, notamment à travers des obligations contraignantes de reporting social et environnemental et l'élaboration de normes appropriées⁴.

Ces délibérations ont abouti, à la fin des années 1990, à ce qui ressemblait parfois à un patchwork de labels commerciaux et écologiques, promouvant le commerce équitable, les droits des travailleurs et les normes du travail, y compris des salaires décent et le droit d'organisation. Au cours de cette période, l'organisation internationale indépendante, la Global Reporting Initiative (GRI), a élaboré des lignes directrices pour la publication d'informations en matière de durabilité, adoptées en 2000 par des entreprises multinationales, des gouvernements, des ONG et des groupes industriels. En 2016, ces lignes directrices ont été transformées en premières normes mondiales de publication d'informations en matière de durabilité. Au fil des ans, elles sont devenues un cadre largement utilisé à l'échelle mondiale, couvrant des informations transparentes sur les impacts environnementaux, économiques et sociaux.⁵ Alors que l'OIT a toujours insisté sur la promotion du dialogue social comme élément clé d'une bonne gouvernance, le nombre d'entreprises publiant des informations en matière de durabilité a fortement augmenté à la suite de ces initiatives.

Un point commun à ces initiatives réside dans le fait que les recommandations, lignes directrices et normes, ainsi que leur mise en œuvre, reposaient sur des mécanismes non contraignants et volontaires. Dans la recherche d'un équilibre entre mesures obligatoires

et volontaires susceptibles de favoriser le respect des droits humains par les entreprises, les approches de "soft law" ont longtemps prédominé. Cela ne s'est pas fait sans débat. Les organisations syndicales, notamment, ainsi que diverses ONG, ont souvent qualifié ces dispositifs non contraignants de "tigres de papier", incapables de garantir une mise en œuvre effective ou un respect réel des normes. Un rapport de l'AFL-CIO a ainsi dénoncé les systèmes de certification comme illustrant deux décennies de "régulation privatisée" des chaînes d'approvisionnement mondiales, soulignant leurs limites en matière de protection des travailleurs. Le rapport signalait un grave manque de transparence concernant les conditions de travail dangereuses et la rétention d'informations (Finnigan 2013). Bien sûr, il s'agit d'un rapport ancien, mais le ton est clair⁶.

Dans de nombreux cas, les conditions de travail et l'environnement professionnel n'étaient pas considérés comme des éléments clés des préoccupations en matière de durabilité, et les représentants des travailleurs n'étaient pas suffisamment impliqués dans la politique de durabilité à long terme de leurs entreprises. Au mieux, cela pouvait servir de source d'information pour les représentants des travailleurs (Cremers 2013). La CSI a signalé qu'au fil des ans, un secteur d'auditeurs sociaux s'est développé autour de l'approche volontaire de la responsabilité sociale des entreprises. Mais de nombreux auditeurs ont vu leur impartialité compromise par leur dépendance vis-à-vis des contrats d'assistance conclus avec les entreprises. Les auditeurs peuvent être compétents en matière de durabilité et de questions sociales en général, mais manquer de connaissances

sur les normes internationales du travail. De tels facteurs peuvent conduire à des audits insuffisants qui ignorent complètement le point de vue des travailleurs et les effets sur ces derniers⁷. Bien sûr, les entreprises peuvent subir une atteinte à leur réputation en cas de violations persistantes et généralisées tout au long d'une chaîne d'approvisionnement, à la suite d'une "dénonciation publique", mais les critiques se sont demandé si cela conduirait à un changement structurel (Anner 2017).

Des procédures volontaires aux procédures contraignantes – le débat au sein de l'Union européenne

Partant du constat que l'approche non contraignante de la diligence raisonnable n'apporte pas les améliorations souhaitées, un plaidoyer plus fort en faveur de principes et de normes contraignants s'est manifesté au sein de l'Union européenne. Le suivi de l'application des exigences des Principes directeurs des Nations unies a montré, par exemple en Allemagne, que seul un très faible pourcentage d'entreprises respectait ces exigences volontaires⁸. Cela a conduit à l'adoption de législations nationales imposant des obligations de diligence raisonnable aux grandes entreprises, telles que la loi française de 2017 sur le "devoir de vigilance", la loi allemande de 2021 sur la diligence raisonnable dans la chaîne d'approvisionnement, la loi norvégienne de 2021 sur la transparence et la loi néerlandaise de 2019 sur la diligence raisonnable en matière de travail des enfants. D'une manière générale, la transparence est une condition préalable à une participation active. Les expériences nationales

² <https://www.ilo.org/publications/social-dialogue-collective-bargaining-and-responsible-business-conduct>.

³ Dans le cadre de cette introduction, ce sujet ne sera pas abordé en détail ; voir, par exemple : https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57_a9375127-fr.pdf.

Déclaration tripartite de l'OIT de principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale, 5^e édition, 2017. <https://www.ilo.org/fr/propos-de-loit/programme-du-bureau-international-du-travail/departement-des-entreprises-durables-productivite-et-transition-juste-de/declaration-de-principes-tripartite-concernant-les-entreprises>.

Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 1998. <https://www.ilo.org/fr/resource/autre/declaration-de-1998-de-loit-relative-aux-principes-et-droits-fondamentaux>.

⁴ Par exemple, trois volumes consacrés à l'entreprise durable, publiés par l'ETUI : <https://www.etui.org/fr/publications/livres/long-term-investment-and-the-sustainable-company-a-stakeholder-perspective-vol-iii>, <https://www.etui.org/publications/books/european-company-law-and-the-sustainable-company-a-stakeholder-approach-vol-ii>.

⁵ Pour plus d'informations sur l'histoire et le développement de la GRI, voir : <https://www.globalreporting.org/>.

⁶ Le rapport 2013 de l'AFL-CIO évoque une « lacune fondamentale du modèle de RSE, qui repose principalement sur des visites brèves et superficielles dans les usines et l'absence de véritable dialogue avec les travailleurs ». Selon ce rapport, le modèle dominant d'audit social ne permettra jamais d'assurer des emplois décent et sûrs aux millions de travailleurs qui se trouvent en première ligne de l'économie mondiale. <https://aflcio.org/reports/responsibility-out-sourced>.

⁷ https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/2019-12_labour_standards_multilateral_development_banks-en.pdf.

⁸ <https://www.auswaer-tiges-amt.de/en/aussenpolitik/themen/monitoring-nap-2131054>.

en matière de mesures législatives laissent entrevoir un manque de dispositifs de contrôle interne, une supervision externe insuffisante et des recours ou des dommages-intérêts punitifs inadéquats. Mais bien qu'il soit possible de s'interroger sérieusement sur l'efficacité de ces lois, ces premières expériences montrent également que les instances de codécision et les organisations syndicales sont des acteurs importants pour atteindre les objectifs de la législation. À cet égard, le rôle des dispositions nationales et européennes en matière d'information et de consultation (y compris les compétences des comités d'entreprise européens) pour les travailleurs et leurs représentants est essentiel. Il n'est pas dans notre intention de passer en revue les différentes lois nationales dans cette introduction. Plusieurs chercheurs ont étudié le fonctionnement de ces mesures nationales, et nous renvoyons à la littérature (Clerc 2021, Lafarre 2023, Zimmer 2023). De plus, certaines contributions de cette publication passeront en revue et évalueront le fonctionnement de ces dispositifs.

Un document de travail des services de la Commission européenne concluait en 2019 que les réglementations des entreprises, les cadres de gouvernance d'entreprise et les mécanismes de responsabilité mettent l'accent sur la performance financière et la responsabilité envers les membres/actionnaires⁹. Mais souvent, il n'est pas clair si et comment les intérêts plus larges des parties prenantes doivent être pris en compte dans les décisions prises dans l'intérêt de l'entreprise. Le document signale une faible adoption des processus de diligence raisonnable par les entreprises et une mise en œuvre insuffisante dans la pratique des lignes directrices en

matière de diligence raisonnable pour les droits humains et les impacts environnementaux lorsqu'elles sont appliquées sur une base volontaire. La conclusion est que les cadres politiques internationaux existants et les normes volontaires visant à atténuer les impacts externes négatifs ne reflètent pas pleinement les engagements de l'Union européenne en matière de droits humains et d'environnement et n'intègrent pas une gestion adéquate des impacts.

Au cours des années suivantes, l'Union européenne a travaillé à l'élaboration d'un ensemble de politiques de durabilité des entreprises visant à renforcer la protection de l'environnement et des droits humains au sein de l'Union européenne et au-delà. Cet ensemble, la directive de 2024 sur le devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises (CSDDD), comprend des règles de l'UE relatives à la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises, dont les objectifs sont de promouvoir une production et des investissements plus durables ainsi que de meilleures conditions de travail pour les travailleurs. La CSDDD établit une norme commune pour toutes les entreprises actives sur le marché de l'Union européenne et empêche les entreprises étrangères hors de l'Union européenne de contourner les normes sociales et environnementales. Un autre volet, inscrit dans la directive de 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD), vise à accroître la transparence par la publication d'informations détaillées sur la manière dont les activités d'une entreprise affectent la société et l'économie. Ce reporting doit être communiqué conformément aux normes européennes de publication d'informations en matière de durabilité (ESRS)¹⁰.

Ce n'est pas ici le lieu d'entrer dans le détail du débat politique qui a suivi. Cependant, peu après l'adoption du paquet sur la durabilité des entreprises, et avant même la mise en œuvre de certaines de ses parties, la Commission européenne a entamé un processus visant à édulcorer les règles. En bref, avec "Un nouveau plan pour la prospérité et la compétitivité durables de l'Europe", la Commission européenne a annoncé des propositions visant à simplifier les règles de l'Union européenne pour la publication d'informations en matière de durabilité. Ces propositions comprenaient le report des obligations de publication d'informations pour certaines entreprises jusqu'en 2028 et plusieurs modifications, tant pour la CSRD que pour la CSDDD. À cet égard, il convient notamment de mentionner le retour à la norme de publication d'informations volontaire pour les entreprises qui ne relèvent plus du champ d'application de la CSRD, le relèvement du seuil à 5 000 employés dans la CSDDD et une réduction substantielle du nombre de points de données dans les ESRS. En outre, le projet prévoyait la suppression de l'obligation de mener systématiquement des évaluations approfondies des impacts négatifs qui se produisent ou sont susceptibles de se produire dans des chaînes de valeurs souvent complexes, au niveau des partenaires commerciaux indirects. De même, l'obligation faite aux États membres concernant les actions représentatives menées par les organisations syndicales ou les ONG devrait, selon les propositions, être abrogée¹¹.

Après un débat houleux avec le Parlement européen, ces propositions, qui s'inscrivent dans une série de mesures de simplification regroupées sous l'appellation de "paquet Omnibus", ont abouti à un accord provisoire entre le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne à la fin de l'année 2025¹². Les règles révisées permettent aux entreprises de moins de 1 000 salariés de ne pas fournir d'informations allant au-delà de celles prévues par les normes volontaires en matière de publication d'informations. En ce qui concerne la diligence raisonnable, seules les grandes entreprises de l'Union européenne comptant plus de 5 000 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel net dépasse 1,5 milliard seront tenues de mettre en œuvre des procédures de diligence raisonnable afin de réduire leurs incidences négatives sur les personnes et sur l'environnement. Les amendes en cas de non-respect sont réduites. Les sanctions en cas de non-conformité sont réduites. Dans un souci de diminution de la charge pesant sur les entreprises et de proportionnalité de l'implication des parties prenantes, les entreprises sont tenues de consulter uniquement les travailleurs, leurs représentants, y compris les organisations syndicales, ainsi que les personnes et communautés dont les droits ou les intérêts sont ou pourraient être directement affectés par les produits, les services et les activités de l'entreprise, de ses filiales et de ses partenaires commerciaux, et qui présentent un lien avec l'étape spécifique du processus de diligence raisonnable en cours. L'adoption formelle de l'acte législatif par le Conseil a eu lieu le 24 février 2026¹³.

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022SC0042>.

¹⁰ Directives (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 concernant certaines exigences pour la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises et de diligence raisonnable. Étant donné l'existence de différentes abréviations, nous utilisons dans le présent rapport l'abréviation CSDDD de la Commission européenne

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0081>

¹² <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2025/12/09/council-and-parliament-strike-a-deal-to-simplify-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-and-boost-eu-competitiveness/>.

¹³ Le Conseil a approuvé la simplification le 24 février 2026. Elle entre en vigueur 20 jours après sa publication au Journal officiel. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/HIS/?uri=celex:52025PC0081#2026-02-24-APR-R1-byCONSIL>. Pour une évaluation critique du paquet Omnibus, voir : <https://en.frankbold.org/news/how-has-omnibus-impacted-the-csddd>.

Les travailleurs sont-ils des parties prenantes concernées ?

Après cette digression juridique, nous revenons à la manière dont le dialogue social peut être renforcé dans les processus de diligence raisonnable afin de promouvoir une conduite responsable des entreprises tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales. La révision du cadre de l'Union européenne n'ajoute pas de nouveaux éléments à cet égard, car il n'est pas fait mention spécifiquement de la stimulation ou de la promotion du dialogue social. Les employés de l'entreprise, ceux de ses filiales et de ses partenaires commerciaux, ainsi que leurs organisations syndicales et représentants des travailleurs, sont définis comme des "parties prenantes", avec la précision que seules les parties prenantes "concernées" doivent être consultées aux différentes étapes du processus de diligence raisonnable (article 13 modifié, directive (UE) 2024/176). Au-delà de cet aspect, il est fait référence à la consultation relative à des orientations sectorielles spécifiques, destinées à illustrer et à faciliter l'application des normes européennes de publication d'informations en matière de durabilité (ESRS) dans un secteur donné. Avant de revenir à une perspective globale, il convient de présenter brièvement les principaux éléments du cadre de l'Union européenne qui demeurent applicables. La directive (UE) 2022/2464 précise dans ses considérants que si les entreprises amélioreraient la publication d'informations en matière de durabilité, les bénéficiaires ultimes en seraient les citoyens et les épargnants, y compris

les organisations syndicales et les représentants des travailleurs, qui seraient ainsi correctement informés et donc mieux à même de s'engager dans le dialogue social. L'absence d'informations sur la durabilité fournies par les entreprises limite la capacité des organisations syndicales et des représentants des travailleurs à engager un dialogue avec les entreprises sur les questions de durabilité. Par conséquent, la direction d'une entreprise devrait informer les représentants des travailleurs au niveau approprié et discuter avec eux des informations pertinentes ainsi que des moyens d'obtenir et de vérifier les informations relatives à la durabilité. Cela implique la mise en place d'un dialogue et d'un échange de vues entre les représentants des travailleurs et la direction centrale ou tout autre niveau de direction qui pourrait être plus approprié, aux moments, de la manière et avec le contenu permettant aux représentants des travailleurs d'exprimer leur avis, qui doit être communiquée aux organes de direction ou de surveillance compétents¹⁴.

La directive (UE) 2024/176 confère aux salariés de l'entreprise et à leurs représentants le droit de consultation préalable avant l'élaboration de la politique de diligence raisonnable. Les organisations syndicales et autres représentants des travailleurs représentant les personnes travaillant dans la chaîne d'activités concernée ont le droit de déposer des plaintes en cas de préoccupations légitimes concernant des impacts négatifs réels ou potentiels sur les droits de l'homme et l'environnement. Les entreprises doivent mettre en place une procédure équitable, publique, accessible, prévisible et transparente pour traiter le traitement de ces

plaintes, et informer les travailleurs concernés, les organisations syndicales et les autres représentants des travailleurs de l'existence de ces procédures. Les plaignants ont le droit de rencontrer les représentants de l'entreprise à un niveau approprié afin d'examiner les impacts négatifs graves, réels ou potentiels, qui font l'objet de la plainte, ainsi que les mesures de réparation possibles. Les travailleurs et leurs représentants devraient bénéficier d'une protection adéquate, et toute mesure de réparation non judiciaire ne devrait pas porter atteinte à la promotion de la négociation collective et à la reconnaissance des organisations syndicales, ni en aucun cas compromettre le rôle des organisations syndicales légitimes ou des représentants des travailleurs dans le traitement des conflits liés au travail¹⁵.

En résumé, les différentes initiatives visant à élaborer des cadres de diligence raisonnable, aux niveaux mondial, européen et national, ont élargi les possibilités pour les organisations syndicales et les représentants des travailleurs de porter une attention accrue aux politiques sociales et de durabilité des grandes entreprises. En principe, elles peuvent contribuer au renforcement du dialogue social. Mais par exemple, les règles applicables aux entreprises relevant du cadre obligatoire de l'Union européenne, qui accordent aux représentants des travailleurs des droits d'information et de consultation, ne précisent ni les modalités de mise en conformité ni les procédures à suivre. Par ailleurs, des travaux académiques ont également mis en doute la capacité à traiter efficacement les incidences négatives pour lesquelles la directive sur le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises

(CSDDD) introduit des obligations de diligence raisonnable, en soulignant notamment un sous-investissement dans les mesures de prévention en matière de sécurité visant à éviter de telles incidences (Lafarre 2023).

Formes et dimensions du dialogue social

Les participants à l'Université d'été ont été invités à soumettre une contribution portant sur le renforcement potentiel du dialogue social au niveau de l'entreprise découlant des différentes mesures et dispositions existantes. L'équipe d'organisation leur a également demandé d'analyser et de réfléchir à l'émergence éventuelle de nouvelles formes de dialogue social ainsi qu'à la question des cadres institutionnels les plus pertinents en la matière. Avant de présenter les différentes contributions, et sans prétendre à l'exhaustivité, il est nécessaire de proposer un bref cadrage permettant de situer les formes existantes de dialogue, leurs caractéristiques et les cadres institutionnels pertinents, afin de mieux appréhender les développements qui suivent.

En examinant les formes et les dimensions du dialogue, on observe à l'échelle mondiale un large éventail de pratiques caractérisées par une grande diversité de mandats et de structures, tout en présentant certains traits communs. Les principales dimensions, souvent interdépendantes, sont les suivantes :

- Le **niveau** du dialogue, qui peut varier du niveau de l'établissement (site de production), local, régional et national jusqu'au niveau mondial. Le dialogue se déroule au niveau de l'entreprise, au niveau sectoriel (branche) ainsi qu'au niveau intersectoriel.

¹⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.

¹⁵ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760.

- Le **cadre institutionnel et les instruments** qui vont de procédures d'information, de consultation et de codécision — plus ou moins formalisées — à la négociation collective, aux pactes sociaux, aux codes de conduite, ainsi qu'aux accords-cadres sectoriels ou d'entreprise et aux conventions mondiales¹⁶.
- Les **acteurs impliqués** qui comprennent la direction locale et les organisations d'employeurs dans un cadre bipartite, les représentants des travailleurs au niveau local, les délégués syndicaux et les organisations syndicales, les comités d'entreprise, ainsi que des acteurs aux niveaux sectoriel, national et mondial, notamment les (con)fédérations. Dans certains cas, des groupes communautaires et des acteurs de la société civile participent également (lorsque seuls des acteurs de la société civile sont associés aux entreprises, les chercheurs parlent généralement de "dialogue civil").
- Le **champ d'application et le contenu** qui peuvent porter sur les conditions de travail, les droits fondamentaux des travailleurs et les normes internationales du travail, la promotion du travail décent au sein des filiales et tout au long des chaînes d'approvisionnement, les politiques sociales et les questions de gestion des ressources humaines. Ils incluent également les mécanismes de conformité, de suivi et de mise en œuvre¹⁷.

Les conditions préalables à un fonctionnement efficace sont des partenaires clairement définis, la reconnaissance mutuelle, la liberté de négociation, des procédures et méthodes de travail institutionnalisées, ainsi que l'adhésion de la société et des institutions politiques. Les facteurs de réussite incluent notamment

un certain équilibre des rapports de force, une discipline interne et/ou une légitimation externe, ainsi qu'un intérêt commun des parties. Les instruments peuvent être de nature volontaire, inscrits dans des accords ou réglementés par la loi. Les résultats peuvent être contraignants (règles obligatoires de facto ou de jure) ou garantis par la discipline traditionnellement observée par les parties. Dans la pratique, ces dimensions s'appliquent dans certaines régions, certains pays et certains continents, mais pas (entièrement) dans d'autres. Compte tenu de cette diversité des relations professionnelles, l'impact sur le dialogue au niveau de l'entreprise peut varier de manière significative (Cremers 2011). Par conséquent, les expériences présentées dans cette publication ne sont pas nécessairement transposables dans tous les contextes. Néanmoins, elles contribuent à enrichir les connaissances et à ouvrir de nouvelles perspectives.

Panorama des contributions en trois parties

La partie A met en regard deux analyses convergentes sur les limites de la prise en compte effective des travailleurs dans les dispositifs de durabilité. Elena Sychenko montre que les normes européennes (CSRD, CSDDD, ESRS) imposent principalement une obligation déclarative en matière de consultation, faiblement encadrée, ce qui favorise des pratiques largement formelles. L'étude canadienne d'Isabelle Martin éclaire ces enjeux sous un autre angle, en analysant la diligence raisonnable à travers le contentieux et l'actionnariat engagé, en l'absence d'un cadre contraignant. Dans les deux cas, l'absence ou la

marginalisation des représentants des travailleurs dûment élus apparaît comme un facteur central d'ineffectivité, limitant l'impact concret de ces mécanismes sur les conditions de travail.

La partie B explore un ensemble plus large de dynamiques sociales et d'instruments réglementaires, en mettant l'accent sur l'articulation entre dialogue social et dialogue civil dans les chaînes de production dominées par les multinationales. Les contributions de Shakirudeen Taiwo et de Jennifer Wanjiru montrent, à partir de contextes africains, que les dispositifs formels — qu'il s'agisse de cadres institutionnels ou de mécanismes de certification — ne produisent d'effets durables qu'à condition d'être ancrés dans des relations de confiance et d'intégrer pleinement la voix syndicale. L'étude de Thomas Haipeter et de ses coauteurs éclaire ces dynamiques à l'échelle transnationale, en mettant en évidence le rôle structurant des normes procédurales et des espaces de coordination dans les accords-cadres mondiaux. L'ensemble des contributions converge vers l'idée que l'effectivité des instruments de durabilité tient moins à leur formalisation qu'à leur capacité à instituer des espaces pérennes de dialogue et d'interaction avec les représentants des travailleurs.

La partie C est consacrée à l'expérience française du devoir de vigilance, à partir de deux contributions qui interrogent la place effective du dialogue social dans sa mise en œuvre. Marie-Noëlle Lopez met en évidence que, plusieurs années après l'entrée en vigueur de la loi, le dialogue social demeure rarement intégré de manière structurée dans les procédures de diligence

raisonnable, tout en identifiant les conditions permettant d'en renforcer l'efficacité. L'analyse de Pauline Moreau Avila confirme ce constat en soulignant le niveau encore modeste de participation des représentants des travailleurs en France. Elle met toutefois en lumière des leviers concrets d'amélioration, en s'appuyant sur des pratiques issues du dialogue social international. L'ensemble souligne l'enjeu stratégique d'une meilleure articulation entre gouvernance du devoir de vigilance et dialogue social, conçue comme un levier d'amélioration continue.

¹⁶ Voir par exemple : <https://www.ilo.org/publications/international-framework-agreements-food-retail-garment-and-chemicals> ou <https://www.ilo.org/publications/global-framework-agreements-achieving-decent-work-global-supply-chains>.

¹⁷ <https://www.ilo.org/publications/what-drives-csr-empirical-analysis-labour-dimensions-csr>.

BIBLIOGRAPHIE

Anner, M. 2017. "Monitoring Workers' Rights: The Limits of Voluntary Social Compliance Initiatives in Labor Repressive Regimes". *Global Policy*, Volume 8, Issue S3, Wiley. Special Issue: Public and Private Labor Standards Policy in the Global Economy.

Clerc, C. 2021. "The French 'duty of vigilance' law". *Policy Brief*, ETUI, The European Trade Union Institute.

Cremers, J. 2011. "Management and worker involvement: cat and mouse or win-win?", in *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*, edited by S. Vitols and N. Kluge, ETUI, Brussels.

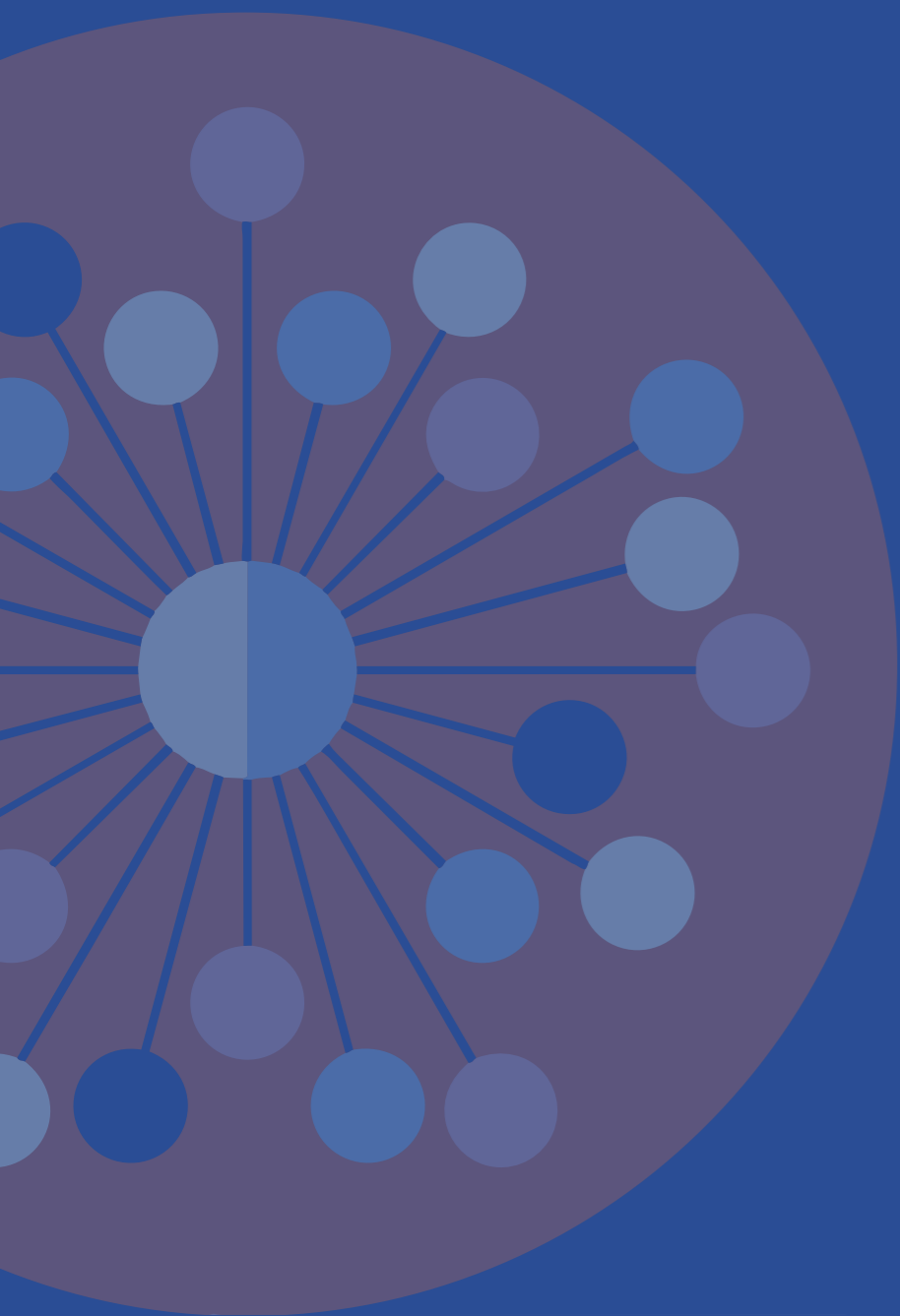
Cremers, J. 2013. *Non-financial reporting beyond the strict minimum: is the workforce a well-informed stakeholder ?* ETUI, The European Trade Union Institute. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2220226>.

Finnegan, B. 2013. *Responsibility outsourced: Social Audits, Workplace certification and Twenty Years of Failure to Protect Worker Rights*. AFL-CIO. <https://aflcio.org/reports/responsibility-outsourced>.

Lafarre, A. 2023. "The proposed corporate sustainability due diligence directive: Corporate liability design for social harms". *European Business Law Review*, vol. 34 (2), 213-237.

Zimmer, R. 2023. "The Supply Chain Due Diligence Act - Options for action for German co-determination actors and trade unions". *HSI-Working Paper Nr. 19*. Hans-Böckler-Stiftung.





A.

COMMENT LES NORMES ÉLABORÉES ET APPLICABLES S'INTÈGRENT-ELLES ?

01 ELENA SYCHENKO

La participation des représentants des travailleurs à la publication d'informations en matière de durabilité dans le cadre de la directive européenne sur la durabilité des entreprises (CSRD)

02 ISABELLE MARTIN

Échos du Canada : expérimentations institutionnelles de dialogue social en l'absence d'une loi imposant le principe de diligence raisonnable

- P.57** RÉSUMÉ
- P.58** INTRODUCTION
- P.60** L'ÉVOLUTION DU CHAMP D'APPLICATION ET DU PROCESSUS DE REPORTING
- P.63** ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ DANS LE CADRE DE L'IMPACT : L'APPROCHE DE L'UE
- P.68** EXEMPLES DE REPORTING NON FINANCIER ET RÔLE DES REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS DANS LE REPORTING

- P.71** MISE EN ŒUVRE DE LA CSRD DANS LES LÉGISLATIONS NATIONALES DE CERTAINS ÉTATS MEMBRES DE L'UE
- P.73** CONCLUSIONS
- P.75** BIBLIOGRAPHIE



ELENA SYCHENKO
Université Mercatorum, Italie

La participation des représentants des travailleurs à la publication d'informations en matière de durabilité dans le cadre de la directive européenne sur la durabilité des entreprises (CSRD)

Elena Sychenko

RÉSUMÉ

Cet article examine le rôle des représentants des travailleurs dans les processus de publication d'informations en matière de durabilité et d'évaluation de la matérialité au regard des normes de l'Union européenne (la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises, la directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises et les normes européennes de publication d'informations en matière de durabilité). Il retrace l'histoire du reporting non financier et analyse les dispositions du droit de l'UE relatives à la participation des représentants des travailleurs à l'évaluation de la matérialité. Elle analyse ensuite les rapports non financiers de 2024 de grandes entreprises (Nestlé, Unilever, SAP) afin d'évaluer si l'engagement des travailleurs a été intégré de manière significative, puis passe en revue les transpositions nationales de la CSRD en Italie, en Irlande et en Pologne pour déterminer si les lacunes au niveau européen ont été comblées au niveau national. L'obligation de divulgation impose

aux entreprises de ne communiquer que des informations sur la consultation des parties prenantes concernées afin de comprendre comment elles pourraient être affectées, sans préciser de détails. La législation nationale laisse également des questions en suspens concernant le calendrier, les procédures d'engagement et la définition des représentants des travailleurs. En conséquence, les entreprises se conforment souvent à cette obligation de manière purement formelle, sans garantir un engagement significatif. L'auteur conclut que les droits formels prévus par les normes européennes en ce qui concerne la participation des travailleurs aux systèmes de publication d'informations en matière de durabilité doivent être intégrés dans les activités quotidiennes des syndicats, car la durabilité exige un engagement continu. Une formation destinée aux syndicats et aux représentants des travailleurs est nécessaire pour leur permettre d'exercer efficacement ces droits et de les intégrer dans le reporting.

MOTS-CLÉS : DILIGENCE RAISONNABLE, DOUBLE MATÉRIALITÉ, REPORTING EXTRA-FINANCIER, DIVULGATION, PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL

INTRODUCTION

Deux directives adoptées par l'UE ont considérablement modifié l'approche traditionnelle de la diligence raisonnable et du reporting, qui relevait jusqu'alors du droit souple¹. Le passage au droit contraignant et le fait de considérer la diligence raisonnable et le reporting comme une obligation légale et non plus simplement comme « une bonne pratique » sont évidents, même avec les modifications proposées dans le paquet Omnibus². Malgré des recherches approfondies sur la diligence raisonnable, il existe un manque évident de compréhension quant à l'impact que les obligations sur la publication d'informations peuvent avoir sur les conditions de travail sur le lieu de travail et dans la chaîne d'approvisionnement, ainsi que sur le rôle des partenaires sociaux dans ce processus³. Cependant, les chercheurs soulignent que la durabilité est un processus qui nécessite une approche globale, inclusive et participative (Novitz, 2020).

Il est intéressant de noter que certaines études démontrent que la participation des employés, lorsqu'elle est intégrée aux structures organisationnelles, peut conduire à de meilleurs résultats en matière de développement durable, tout en renforçant la compétitivité et la motivation des employés (García-Arca, González-Portela Garrido et Prado-Prado, 2024). Les syndicats et les représentants des travailleurs sont mentionnés dans les deux directives de l'UE (diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises (ci-après CSDDD) et reporting sur la durabilité des entreprises (ci-après CSRD) en tant que parties prenantes. Ils sont également mentionnés dans la première série de normes

de reporting adoptées par l'UE – les normes européennes de publication d'informations en matière de durabilité (ci-après ESRS) – et jouent un rôle dans l'évaluation de la matérialité, qui constitue la première étape du processus de reporting⁴.

Il est important de considérer les directives sur la diligence raisonnable et sur le reporting comme un tout dans ce contexte. Le reporting, qui fait partie du processus de diligence raisonnable, est appelé « divulgation » au sens de la CSDDD, et l'évaluation des impacts, des risques et des opportunités est un élément commun aux processus de diligence raisonnable et de reporting prévus par ces directives. Les entreprises relevant du champ d'application de la CSRD sont exemptées de l'obligation de divulgation en vertu de l'article 16 de la CSDDD. Par conséquent, lorsque l'on parle de reporting, il faut le percevoir comme une partie nécessaire de la diligence raisonnable, et inversement. L'engagement significatif des représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise peut renforcer la capacité des syndicats à influencer le contenu et la portée de publication d'informations en matière de durabilité, contribuer à l'intégration systématique des questions fondamentales relatives au travail dans les cadres de reporting, et leur fournir des informations supplémentaires ainsi qu'une meilleure compréhension de l'ensemble du système de l'entreprise, ce qui pourrait s'avérer utile pour les négociations.

Les chercheurs soulignent qu'une forte implication des travailleurs est nécessaire pour parvenir à la durabilité (Kowalsky, 2015). Leur rôle actif dans le processus de reporting

peut également contrer les pratiques répandues de « greenwashing » – la présentation trompeuse des performances sociales ou environnementales d'une entreprise. Il est crucial de comprendre le rôle des représentants des travailleurs dans le processus d'évaluation de la matérialité, car il s'agit du processus central pour la suite du reporting non financier ou de durabilité. Ce n'est qu'à ce stade que l'entreprise peut décider d'inclure les droits des travailleurs dans la liste des questions matérielles à déclarer, de déterminer quels droits inclure et de définir le champ d'application des travailleurs concernés (uniquement ses propres travailleurs ou également les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et/ou de la chaîne de valeur).

Cette étude a fait appel à des méthodes de recherche juridique doctrinale, d'analyse comparative et d'examen empirique limité. Elle s'articule en cinq parties. Dans un premier temps, l'objectif et l'évolution du reporting extra-financier seront analysés. Dans un deuxième temps, les normes relatives à la participation des représentants des travailleurs à l'évaluation de la matérialité au titre de la CSRD, de la CSDDD et de l'ESRS seront

examinées. Dans la troisième section, des exemples de reporting extra-financier de trois grandes entreprises seront étudiés, afin de déterminer s'ils sont conformes aux normes européennes applicables et garantissent une implication significative des travailleurs dans le reporting. Les rapports de développement durable sélectionnés (ceux de Nestlé, Unilever et SAP) ont été publiés par ces grandes entreprises pour l'année 2024 conformément à la CSRD et à l'ESRS et reflètent divers degrés et formes d'implication des travailleurs. Quatrièmement, la transposition de la CSRD dans les législations nationales de certains États membres de l'UE sera examinée afin de déterminer si les lacunes des normes de l'UE ont été comblées au niveau national. Les juridictions nationales analysées (Italie, Irlande et Pologne) illustrent différentes approches concernant l'implication des représentants des travailleurs dans le processus de publication d'informations en matière de durabilité. La section conclusive abordera les défis auxquels est confronté le mouvement syndical pour participer au système de publication d'informations en matière de durabilité, sur la base des droits formels accordés en vertu de la CSDDD et de la CSRD.

¹ Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 relative au devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859 ; Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014, la directive 2004/109/CE, la directive 2006/43/CE et la directive 2013/34/UE, relative à la publication d'informations des entreprises en matière de durabilité.

² Pour les liens vers les textes officiels, voir : https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en.

³ La CES a œuvré dans ce sens, voir : « Recommandations pour la transposition de la directive sur le reporting extra-financier des entreprises (CSRD) », https://www.etuc.org/sites/default/files/2024-01/CSRD_Recommandations_web.pdf. Voir également : Vitols, S. 2023 ; Waas, B. 2023 ; Mandliya, A. et al. 2025 ; Harvey, G. et al. 2017 ; Samani, N. et al. 2023.

⁴ Règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes de publication d'informations en matière de durabilité <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772>. Voir également les lignes directrices de l'EFRAG sur l'évaluation de la matérialité : <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment%20final.pdf>.

1 • L'évolution du champ d'application et du processus de reporting

Lorsque nous parlons de reporting, nous devons garder à l'esprit que la réglementation dans ce domaine a considérablement évolué au cours des 100 dernières années. Pour mieux comprendre ces changements, examinons les rapports publics de Procter & Gamble, une multinationale américaine de biens de consommation, publiés il y a un siècle et récemment. Le rapport, publié en 1919, a été cité par Rebecca Henderson dans son ouvrage *Reimagining Capitalism in a World on Fire* : « Le montant total des impôts d'État et militaires [...] s'élevait à 7 325 531,85 \$. Nous nous ferons un plaisir de communiquer de plus amples détails à tout actionnaire autorisé qui souhaiterait contacter le bureau de la société à Cincinnati » (Henderson, 2020).

Que pouvons-nous retenir de ces informations ? Nous pouvons constater que les données censées être communiquées se limitaient strictement aux informations financières, et qu'elles ne concernaient que les impôts que la société devait payer. Le rapport considérait que seuls les actionnaires avaient droit à l'information. Ainsi, les informations à communiquer étaient très limitées et le cercle des acteurs pouvant y avoir accès l'était tout autant.

Comparons maintenant cela aux récentes activités de reporting de Procter & Gamble. Un rapport annuel de 92 pages est disponible pour 2024. Dans ce rapport, l'entreprise souligne qu'en conciliant les besoins de toutes les parties prenantes, « elle considère le succès dans les domaines environnemental,

social et de la gouvernance comme une opportunité de créer un avantage concurrentiel susceptible de stimuler la création de valeur pour les actionnaires ». Dans un rapport distinct *sur la citoyenneté* (disponible uniquement pour 2023), l'entreprise rend compte de ses activités dans des domaines tels que l'impact sur la communauté, l'égalité et l'inclusion, la durabilité environnementale, l'éthique et la responsabilité d'entreprise⁵.

L'évolution de la communication financière au cours des 100 dernières années est évidente : on est passé de la simple publication, sur trois lignes d'un journal, d'informations destinées aux actionnaires concernant les impôts, à près de 200 pages couvrant les informations financières et non financières de l'entreprise, répondant ainsi aux préoccupations tant des actionnaires que des parties prenantes.

Le développement de ce type de reporting a été motivé par des exigences croissantes en matière de transparence et de responsabilité de la part des États, des investisseurs, des syndicats (Cremers, 2013), des ONG et d'autres groupes de parties prenantes (Deegan et Islam, 2014). Il a également été renforcé

par des initiatives internationales. Lancé en 2000, le Pacte mondial des Nations unies exige des entreprises participantes qu'elles soumettent chaque année une « Communication sur les progrès » expliquant comment elles mettent en œuvre les dix principes du Pacte mondial dans leurs stratégies et leurs activités⁶. De même, en vertu du principe 21 des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, adoptés en 2011, les entreprises sont tenues de communiquer en externe sur la manière dont elles traitent leurs impacts en matière de droits humains⁷. En réponse à ces demandes croissantes de transparence, divers cadres de reporting publics et privés ont vu le jour. Parallèlement, un groupe consultatif sur la divulgation d'informations non financières par les entreprises de l'UE a été créé au niveau européen, bien que ses travaux n'aient pas couvert les informations relatives à la main-d'œuvre (Cremers, 2013). Il est intéressant de noter que le rapport de synthèse des réponses reçues à la consultation publique sur la divulgation d'informations non financières par les entreprises, publié en 2011, indiquait que le Pacte mondial des Nations unies, la Global Reporting Initiative (ci-après GRI), les lignes directrices de l'OCDE et les conventions de l'OIT, en ce qui concerne les aspects du droit du travail, devaient être pris en compte lors de l'élaboration des normes de l'UE⁸.

L'adoption de la directive sur le reporting extra-financier en 2014 a constitué une avancée significative vers la garantie de la transparence et de la responsabilité en matière sociale et environnementale⁹. Elle oblige les grandes entreprises cotées en bourse, les banques et

les compagnies d'assurance de plus de 500 employés à publier des rapports sur les politiques qu'elles mettent en œuvre, notamment en matière de responsabilité sociale et de traitement des employés (Hahnkamper-Vandenbulcke, 2021). Cette directive a été critiquée par les syndicats en raison de son champ d'application limité, de la possibilité pour les entreprises de « choisir » les normes qu'elles utilisent pour leur reporting, et de la possibilité de ne pas divulguer certaines informations dans certains cas (Kaliga et Oberdieck, 2020). Les changements apportés par la CSRD et l'adoption de l'ESRS répondent à ces préoccupations, comme nous le verrons ci-dessous. Dans ce contexte historique, l'étape suivante consiste à examiner le concept et les types de reporting.

Nous définissons le reporting comme la publication d'informations sur les résultats tant financiers que non financiers des activités d'une entreprise. Alors que le reporting financier s'appuie sur des normes internationales bien établies, les Normes internationales d'information financière (IFRS), adoptées par la plupart des pays, le reporting non financier a historiquement manqué d'un cadre mondial commun. Des évolutions récentes, telles que l'adoption des normes IFRS S1 et S2, les deux premières normes mondiales de publication d'informations sur la durabilité, peuvent constituer un premier pas vers la résolution de cette lacune¹⁰.

Le reporting non financier peut prendre différentes formes selon son orientation. D'une part, la matérialité financière concerne la manière dont les enjeux de durabilité peuvent affecter la performance financière d'une entreprise, comme

⁶ <https://unglobalcompact.org/participation/report>.

⁷ <https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights>.

⁸ https://ec.europa.eu/finance/consultations/2010/non-financial-reporting/docs/summary_report_en.pdf.

⁹ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations sur la diversité par certaines grandes entreprises et certains grands groupes. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095>.

¹⁰ La norme IFRS S1 impose à une entité de fournir des informations sur l'ensemble des risques et opportunités liés au développement durable susceptibles d'influencer, à court, moyen ou long terme, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou son coût du capital, tandis que la norme S2 porte sur la publication d'informations relatives aux risques liés au climat : <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/> et <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023-issued/issbs2/#about>.

⁵ <https://us.pg.com/citizenship-report-2023/>.

¹¹ <https://www.globalreporting.org/>

¹² Carrots & Sticks est une initiative internationale visant à évaluer le paysage réglementaire en matière de reporting non financier et de développement durable

¹³ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations sur la diversité par certaines grandes entreprises et certains grands groupes : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>. Émetteurs de titres admis à la négociation sur des marchés réglementés de l'UE, ainsi que les banques et les compagnies d'assurance qui, à la date de clôture du bilan, même sur une base consolidée : i) dépassent un effectif moyen de 500 travailleurs ; ii) ont dépassé au moins l'un des seuils suivants : a) un total du bilan supérieur à 20 millions d'euros ; b) un chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros. Et : les sociétés qui, à la date de clôture du bilan, y compris sur une base consolidée, ont dépassé au moins deux des critères suivants (y compris les filiales de l'UE et hors UE) : a) un effectif moyen de 250 travailleurs ; b) un total du bilan > 25 millions d'euros ; c) un chiffre d'affaires net > 50 millions d'euros.

¹⁴ Directive (UE) 2025/794 du Parlement européen et du Conseil du 14 avril 2025 modifiant les directives (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne les dates à partir desquelles les États membres doivent appliquer certaines exigences en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises et de diligence raisonnable.

¹⁵ https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/enforcement-and-infringements-banking-and-finance-law/monitoring-banking-and-finance-directives/corporate-sustainability-reporting-directive_en?prefLang=mt (consulté le 01.09.2025).

l'indiquent les normes IFRS S1 et S2 susmentionnées. D'autre part, la matérialité d'impact se concentre sur la manière dont les activités d'une entreprise affectent les résultats environnementaux, sociaux et de gouvernance, les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) constituant le cadre le plus couramment appliqué avant l'adoption de la CSRD de l'UE¹¹.

La CSRD et l'ESRS ont marqué un tournant vers des exigences de reporting obligatoires. Comme le souligne le rapport *Carrots and Sticks*, on observe une tendance claire à l'adoption de règles contraignantes en matière de publication d'informations sur la durabilité à travers le monde¹².

De nombreux auteurs traitant de la diligence raisonnable, des critères ESG ou de la RSE soulignent qu'il existe un risque d'incohérence lorsque l'on prend en compte différents cadres de reporting, ainsi qu'un manque de clarté quant à ce que les entreprises sont censées déclarer (Landau, 2019 ; Weil et al., 2006 ; Rusinova et Korotkov, 2021 ; Parker, 2007). La directive européenne CSRD vise à résoudre ce problème en rendant obligatoire le reporting en matière de durabilité (ou non financier) pour un large éventail d'entreprises et en fournissant la liste des sujets à traiter. Conjointement avec l'ESRS, la CSRD définit également la procédure permettant de choisir les sujets pertinents à traiter (ce que l'on appelle l'évaluation de la matérialité).

Les directives de l'UE ont fait du concept de double matérialité la pierre angulaire de l'approche européenne en matière de reporting. Cela signifie que l'approche envisagée intègre à la

fois la matérialité financière et la matérialité d'impact, exigeant des entreprises qu'elles rendent compte non seulement de la manière dont les facteurs ESG influencent leurs activités, mais aussi de la manière dont leurs activités ont un impact sur les facteurs ESG.

Selon la CSRD, la première vague de reporting devrait concerner les entreprises qui relevaient du champ d'application de la directive sur le reporting non financier ainsi que d'autres grandes entreprises¹³. Ce point n'a pas été modifié par la directive dite *Stop-the-Clock* qui est entrée en vigueur en avril 2025. La CSRD devait être transposée en droit national avant le 6 juillet 2024, mais la directive susmentionnée a reporté cette date à la fin de 2025¹⁴. Par ailleurs, les modifications apportées par la directive *Omnibus* précitée doivent être transposées avant le 19 mars 2027 (article 5 de la directive (UE) 2026/470).

En mars 2026, 21 pays avaient pleinement transposé la CSRD. Des procédures d'infraction pour non-communication des mesures nationales de transposition sont contre l'Autriche, la République tchèque, l'Allemagne, le Luxembourg, Malte, les Pays-Bas, le Portugal et l'Espagne¹⁵. Cela signifie que, du moins pour les grandes entreprises basées dans les pays où la CSRD a été pleinement transposée, leurs rapports peuvent être examinés afin d'évaluer comment les dispositions de la directive sont comprises par les entreprises. Une attention particulière peut être accordée à l'exigence de l'ESRS visant à associer les syndicats en tant que parties prenantes à l'évaluation de la matérialité, ainsi qu'à la mesure dans laquelle cette exigence est effectivement mise en œuvre. Dans le paragraphe suivant, les exigences

de la CSRD et de l'ESRS en matière d'évaluation de la matérialité, ainsi que les lignes directrices formulées par le Groupe consultatif européen en matière d'information financière

(ci-après EFRAG), seront examinées afin d'évaluer l'approche de l'UE concernant le rôle des syndicats dans ce processus.

2 • Évaluation de la matérialité dans le cadre de l'impact : l'approche de l'UE

L'évaluation de la matérialité est le processus consistant à sélectionner les informations les plus significatives, c'est-à-dire les données à la fois pertinentes et importantes concernant l'entreprise et sa chaîne de valeur, lorsque l'omission de ces informations serait de nature à induire en erreur (CSI 2008). Le projet de règlement ESRS simplifié, publié par l'EFRAG en décembre 2025, fournit une définition plus détaillée des informations significatives : « Une information est significative lorsque son omission, sa déformation ou son obscurcissement pourrait raisonnablement influencer : (a) les décisions que les utilisateurs principaux des rapports financiers à usage général prennent sur la base de ces rapports, y compris les états financiers et la déclaration de durabilité, concernant l'octroi de ressources à l'entreprise ; ou (b) les décisions, y compris les évaluations éclairées, que d'autres utilisateurs de déclarations de durabilité « à usage général » prennent sur la base de la déclaration de durabilité concernant les impacts, les risques et les opportunités significatifs de l'entreprise et la manière dont celle-ci les gère » (paragraphe 3.1.1. du projet d'ESRS 1. Exigences générales)¹⁶.

La directive CSRD impose aux entreprises d'évaluer et de communiquer des informations relatives au développement durable

sur la base du principe de double matérialité, mais elle ne prescrit pas de méthodologie quant à la manière dont les entreprises doivent organiser cette évaluation. Toutefois, la directive établit des règles importantes concernant la participation des représentants des travailleurs au processus de reporting, ce qui constituait une revendication clé de la CES (Vitols, 2023).

À l'article 19 bis, paragraphe 5, la directive stipule ce qui suit : « La direction de l'entreprise informe les représentants des travailleurs au niveau approprié et discute avec eux des informations pertinentes ainsi que des moyens d'obtenir et de vérifier les informations relatives au développement durable. L'avis des représentants des travailleurs est communiqué, le cas échéant, aux organes administratifs, de direction ou de surveillance concernés » (CSRD, 2022).

L'article 29 bis, consacré au rapport de durabilité consolidé que la société mère doit établir pour l'ensemble du groupe, mentionne également la nécessité d'informer les représentants des travailleurs : « La direction de l'entreprise mère informe les représentants des travailleurs au niveau approprié et discute avec eux des informations pertinentes ainsi que des moyens d'obtenir et de vérifier les

¹⁶ https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-07/Amended_ESRS_Exposure_Draft_July_2025_ESRS_1.pdf. Et https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-12/November_2025_ESRS_1.pdf.

informations en matière de durabilité. L'avis des représentants des travailleurs est communiqué, le cas échéant, aux organes administratifs, de direction ou de surveillance concernés » (CSRD, 2022).

Comme on peut le constater, la norme laisse de nombreuses questions en suspens : qui sont les représentants des travailleurs à informer, que signifie « le cas échéant », quand et comment les représentants des travailleurs doivent-ils être informés, quel est le niveau approprié ? Voyons si d'autres normes européennes ou nationales pour la publication d'informations en matière de durabilité apportent une réponse à ces questions.

Tout d'abord, les parties prenantes sont définies dans la nouvelle version de l'article 3, paragraphe 1, de la CSDDD, modifiée par la directive *Omnibus*, comme incluant « les salariés de l'entreprise, les salariés de ses filiales et de ses partenaires commerciaux, ainsi que leurs syndicats et leurs représentants des travailleurs »¹⁷. Par conséquent, les normes en matière de consultation s'appliquent à trois groupes (les salariés, les syndicats et les représentants des travailleurs) de l'entreprise elle-même, de ses filiales et de ses partenaires commerciaux.

Deuxièmement, l'article 13 de la CSDDD établit un cadre définissant la manière dont les entreprises doivent s'engager de manière significative auprès des parties prenantes « concernées » (ce terme a été introduit par la directive *Omnibus*) tout au long de leurs processus de diligence raisonnable. Dans son préambule, la directive *Omnibus* (considérant 45 de la directive (UE) 2026/470) fait valoir la nécessité de restreindre les exigences relatives à l'engagement des parties prenantes,

en le limitant uniquement à certaines étapes du processus de diligence raisonnable, à savoir la phase d'identification, l'élaboration des plans d'action et des plans d'action renforcés, ainsi que la conception des mesures correctives. L'article 13 de la CSDDD a donc exclu la consultation des parties prenantes concernées lors de la décision de mettre fin ou de suspendre une relation d'affaires conformément à l'article 10, paragraphe 6, et à l'article 11, paragraphe 7 ; ainsi que lors de l'élaboration des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour le suivi requis en vertu de l'article 15.

Étant donné que nous examinons la participation des travailleurs au processus de reporting, il est important que la consultation des parties prenantes soit requise lors de la collecte des informations nécessaires sur les impacts négatifs réels ou potentiels, afin d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser ces impacts conformément aux articles 8 et 9 de la CSDDD. Ce processus devrait également servir de base à l'évaluation de la matérialité pour le reporting, conformément à l'esprit de l'ESRS.

La directive CSDDD repose sur la notion d'« engagement constructif ». Elle stipule, à l'article 13, que les parties prenantes consultées doivent pouvoir présenter une demande motivée d'informations complémentaires pertinentes, lesquelles doivent être fournies par l'entreprise dans un délai raisonnable et sous une forme appropriée et compréhensible. Si l'entreprise refuse une demande d'informations complémentaires, les parties prenantes consultées ont droit à une justification écrite de ce refus. De plus, s'il n'est pas raisonnablement possible de mener un engagement efficace avec les

parties prenantes dans la mesure nécessaire pour se conformer aux exigences de la présente directive, les entreprises doivent consulter en outre des experts capables de fournir des informations crédibles sur les impacts négatifs réels ou potentiels (article 13.4 de la CSDDD). Lorsqu'elles consultent les parties prenantes, les entreprises doivent identifier et lever les obstacles à l'engagement et veiller à ce que les participants ne fassent l'objet d'aucune mesure de représailles ou de rétorsion, notamment en garantissant la confidentialité ou l'anonymat (article 13.5 de la CSDDD). La directive offre également aux entreprises la possibilité de remplir leurs obligations en matière de dialogue avec les parties prenantes par le biais d'initiatives sectorielles ou multipartites, si les procédures de consultation satisfont aux exigences énoncées à l'article 13. Toutefois, le recours à des initiatives sectorielles et multipartites ne saurait suffire à remplir l'obligation de consulter les propres employés de l'entreprise et leurs représentants (article 13.6 de la CSDDD). Par conséquent, les consultations directes du personnel de l'entreprise constituent un élément nécessaire de l'évaluation d'impact dans le cadre du processus de diligence raisonnable. Enfin, l'article 13.7 de la CSDDD établit la hiérarchie des normes en matière de consultation, en précisant que l'engagement avec les employés et leurs représentants ne porte pas atteinte à la législation européenne et nationale applicable en matière d'emploi et de droits sociaux, ni aux conventions collectives applicables.

Il s'agit de la description la plus détaillée du processus de dialogue avec les parties prenantes dont les syndicats doivent avoir connaissance. Il est important de considérer le processus de reporting

comme faisant partie intégrante de la diligence raisonnable et d'exiger de l'employeur les informations susceptibles d'être nécessaires pour déterminer l'impact de l'entreprise en matière de durabilité. Toutefois, il convient de garder à l'esprit une limite évidente de la CSDDD lors de la détermination du droit des syndicats dans le processus de reporting : le champ d'application différent de la CSDDD et de la CSRD. Dans sa version mise à jour, la CSDDD s'applique aux entreprises de l'UE comptant plus de 5 000 salariés et dont le chiffre d'affaires net mondial est supérieur à 1,5 milliard d'euros ; pour les entreprises non européennes, seul un seuil de chiffre d'affaires net supérieur à un chiffre d'affaires net supérieur à 1,5 milliard d'euros réalisé dans l'UE au cours de l'exercice précédant le dernier exercice (article 2 de la CSDDD). Le champ d'application de la CSRD a également été considérablement restreint ; il couvre désormais les entreprises de l'UE comptant plus de 1 000 salariés et un chiffre d'affaires net supérieur à 450 millions d'euros (article 19 bis), ainsi que les entreprises mères d'un groupe qui, à la date de clôture de son bilan, dépasse, sur une base consolidée, un chiffre d'affaires net de 450 000 000 EUR et un effectif moyen de 1 000 salariés (article 29 bis). De même, en ce qui concerne les entreprises de pays tiers, les exigences actualisées (article 40 bis) ne s'appliqueront qu'aux entreprises dont le chiffre d'affaires net est supérieur à 450 millions d'euros pour la société mère au sein de l'UE et à 200 millions d'euros pour la filiale ou la succursale (Conseil de l'UE 2026). Par conséquent, les dispositions détaillées de la CSDDD s'appliquent à un nombre d'entreprises bien plus restreint que les normes de la CSRD.

¹⁷ Directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne certaines exigences pour la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises et certaines exigences en matière de diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises, 24 février 2026. Disponible à l'adresse : <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-66-2025-REV-2/en/pdf>.

La procédure d'évaluation de l'importance relative est définie dans les normes de publication d'informations en matière de durabilité (ESRS), qui comportent un paragraphe spécifique sur l'importance relative des impacts (3.4). Toutefois, celles-ci n'apportent pas de réponse aux questions soulevées. Pour mieux comprendre l'approche des ESRS concernant l'engagement des travailleurs, il convient d'en expliquer brièvement la structure. Les ESRS se composent de 12 normes de reporting : les ESRS 1 et ESRS 2 sont des normes transversales, établissant les principes généraux et les informations que toutes les entreprises doivent fournir ; les autres sont des normes thématiques couvrant les questions environnementales (E1-E5), sociales (S1-S4) et de gouvernance (G1). Les normes ESRS 1 et ESRS 2, en tant que normes générales, impliquent que, quelles que soient les conclusions de l'évaluation de matérialité d'une entreprise, les informations requises par l'ESRS 2 doivent toujours être divulguées¹⁸. De plus, et c'est très important pour la présente recherche, l'entreprise doit divulguer le processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités significatifs (paragraphe 29). Les normes mentionnent les syndicats et les travailleurs parmi les parties prenantes et soulignent que la participation des parties prenantes doit jouer un rôle central dans l'évaluation de la matérialité (exigence d'application 8).

Conformément à l'exigence d'application 9, l'évaluation de la matérialité des impacts doit comporter trois étapes principales. Premièrement, l'entreprise doit acquérir une compréhension approfondie du contexte dans lequel ses impacts se produisent, en tenant

compte de ses propres activités, de ses relations commerciales et de ses parties prenantes. Deuxièmement, elle identifie les impacts réels et potentiels – tant négatifs que positifs – en s'appuyant sur le dialogue avec les parties prenantes et les experts, et, le cas échéant, sur des recherches scientifiques et analytiques concernant les questions de durabilité. Enfin, l'entreprise évalue l'importance de ces impacts et détermine quelles questions doivent être considérées comme significatives et figurer dans sa déclaration de durabilité. L'exigence de divulgation IRO-1 stipule qu'une entreprise doit divulguer les informations relatives à la consultation des parties prenantes concernées afin de comprendre comment elles pourraient être affectées, sans toutefois préciser de détails qui pourraient être utiles tant aux entreprises qu'aux syndicats.

Malgré l'importance soulignée de l'engagement des représentants des travailleurs dans au moins deux des trois étapes du reporting, les normes ne fournissent pas de directives sur la manière dont ce processus devrait être organisé. Toutefois, la position de l'UE sur ce processus peut être déduite indirectement des informations qui sont censées être communiquées au titre de l'exigence de divulgation S1-2 (Processus de consultation du personnel et des représentants des travailleurs concernant les impacts). Il convient de noter que cette exigence n'est pas obligatoire et n'est incluse dans le rapport que si l'entreprise la choisit comme sujet significatif.

Conformément à l'exigence de publication S1-2 (paragraphe 25 à 29) et aux exigences d'application (18 à 26), les entreprises doivent expliquer si et comment les points de vue de leur personnel sont pris en compte dans la gestion des

impacts réels et potentiels¹⁹. Cette information comprend des précisions sur : le fait que l'engagement se fasse directement avec les employés ou par l'intermédiaire de leurs représentants (paragraphe 27a) ; les étapes du processus au cours desquelles l'engagement a lieu, le type (information, consultation, participation) et la fréquence de l'engagement (paragraphe 27b ; AR 19a-b, AR 24a) ; quelle fonction organisationnelle et quel poste de direction ont la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que l'engagement soit mis en œuvre et alimente la prise de décision (paragraphe 27c ; AR 18) ; s'il existe des accords-cadres mondiaux ou d'autres conventions collectives avec les représentants des travailleurs qui fournissent des informations continues sur les points de vue des travailleurs (paragraphe 27d ; AR 20, AR 22) ; et comment l'efficacité de l'engagement est évaluée, notamment à travers des résultats ou des accords spécifiques (paragraphe 27e ; AR 26). Les entreprises peuvent indiquer si la responsabilité de l'engagement incombe à une fonction dédiée ou s'inscrit dans le cadre d'un rôle plus large, et si le personnel concerné bénéficie d'une formation ou d'un renforcement des capacités pour favoriser un dialogue constructif (AR 18, AR 19d). Les entreprises sont encouragées à fournir des exemples tirés de la période de reporting actuelle montrant comment les contributions des employés ont influencé les décisions ou les activités (AR 21, AR 23). De même, elles doivent expliquer comment les retours d'information sont enregistrés, centralisés lorsque l'engagement a lieu au niveau du site ou du projet, intégrés dans les décisions et communiqués aux travailleurs (AR 24b-c). De plus, les entreprises doivent indiquer si elles

ont mis en place des processus pour dialoguer avec les groupes vulnérables ou marginalisés au sein de leur personnel, tels que les femmes, les migrants ou les personnes handicapées (paragraphe 28). Elles peuvent également divulguer les approches adoptées pour surmonter les obstacles tels que les différences linguistiques, les déséquilibres de pouvoir ou les divisions culturelles, et expliquer comment elles veillent à ce que la communication soit compréhensible et accessible (AR 25a-c). Enfin, les entreprises doivent faire preuve de transparence quant à la manière dont elles gèrent les conflits d'intérêts pouvant survenir au sein de leur personnel, et quant à la manière dont elles respectent les droits humains des employés lors de leur engagement, y compris le droit à la vie privée, la liberté d'expression et le droit de réunion pacifique et de manifestation (AR 25d-e).

Si une entreprise ne dispose pas encore d'un processus général pour dialoguer avec son personnel, elle doit le signaler (paragraphe 29) et peut indiquer un calendrier pour la mise en place d'un tel processus. En comparant ces normes non contraignantes avec l'exigence de divulgation obligatoire IRO-1 susmentionnée, il apparaît clairement que les entreprises peuvent relativement facilement choisir de ne pas prendre au sérieux l'engagement des représentants des travailleurs. Les entreprises qui souhaitent éviter un engagement significatif peuvent simplement le faire, car il n'existe aucun obstacle juridique à cela.

¹⁸ Les ESRS comprennent des exigences de publication (DR) qui portent sur ce que les entreprises doivent déclarer, et des exigences d'application (AR) qui fournissent des prescriptions plus détaillées, expliquent le niveau de détail, la structure ou la méthodologie attendus pour satisfaire aux DR. Les AR sont également obligatoires (voir paragraphe 17 des ESRS).

¹⁹ Ce résumé a été rédigé à l'aide de ChatGPT et vérifié par l'auteur.

3 • Exemples de reporting non financier et rôle des représentants des travailleurs dans le reporting

Comme mentionné précédemment, il est obligatoire de divulguer **le processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités significatifs**. Compte tenu des considérations de la section 2, on pourrait supposer que la simple mention de l'engagement des représentants des travailleurs suffirait pour se conformer formellement à l'ESRS. Pour vérifier cette hypothèse, nous pouvons examiner plusieurs exemples de grandes entreprises dont les rapports non financiers pour 2024, établis conformément à la CSRD et à l'ESRS, sont disponibles en ligne.

Nestlé

Nestlé a publié son rapport non financier de 200 pages pour l'année 2024²⁰. Le rapport décrit le processus de dialogue avec les représentants des travailleurs comme suit : « Nestlé explique, dans le cadre de l'initiative de divulgation d'informations relatives à la main-d'œuvre (WDI), comment elle dialogue avec ses employés et comment elle prend en compte leurs points de vue, que ce soit dans le cadre d'un processus formel d'information et de consultation, ou à travers des enquêtes d'engagement des employés et diverses plateformes de génération d'idées ». La WDI est une plateforme de divulgation volontaire qui recueille des données auprès des entreprises sur des questions liées à la main-d'œuvre telles que la diversité, les conditions de travail, le bien-être, les droits du travail et la gouvernance. Elle n'est manifestement pas conçue

pour documenter la manière dont les contributions des parties prenantes sont prises en compte dans les évaluations de matérialité. Cela signifie qu'au lieu de rendre compte de la manière dont ils dialoguent avec les employés comme l'exige l'ESRS, ils indiquent que les informations relatives aux travailleurs sont divulguées dans le système WDI²¹.

Toutefois, dans les parties de la déclaration consacrées aux informations sociales, l'entreprise décrit brièvement son approche générale en matière d'engagement des employés : « La politique de relations avec les employés de Nestlé garantit l'établissement d'une communication directe et fréquente entre la direction et les employés, **qu'ils soient syndiqués ou non**. Cela se traduit par des réunions publiques, des groupes de discussion, des sondages d'opinion et des réunions d'information et de consultation. Si le dialogue avec les syndicats est essentiel, il ne remplace pas la relation étroite que la direction de Nestlé entretient avec ses employés²² ». De plus, le paragraphe intitulé « *Approche en matière d'engagement des employés* » ne couvre que les mesures visant à gérer les risques et les impacts liés à la liberté d'association.

Ces parties ne précisent pas comment les syndicats ou autres représentants des travailleurs sont associés à l'évaluation de la matérialité, mais il est clair que, du moins formellement, un dialogue existe entre l'entreprise et les travailleurs. Était-ce l'objectif des

normes de l'UE pour ce qui concernera la publication d'informations en matière de durabilité ? La réponse est oui, mais au regard des dispositions de l'article 14 de la CSDDD et de l'article 19 bis de la CSRD, cela n'est pas suffisant. Il devrait ressortir clairement du rapport que les représentants des travailleurs sont impliqués de manière significative dans les discussions sur le contenu du rapport et les méthodes utilisées pour collecter et vérifier les informations. Au vu des informations incluses sous la rubrique « Évaluation de la matérialité », on a l'impression que l'implication des travailleurs n'est pas mentionnée pour d'autres raisons que le gain de place, car la demi-page de texte insérée ne fournit aucune information utile²³.

Unilever

Le rapport non financier d'Unilever pour 2024, établi conformément à la CSRD et à l'ESRS, contient une section distincte intitulée « Dialogue avec le personnel et les représentants des travailleurs » qui décrit divers mécanismes utilisés par l'entreprise pour recueillir les « précieuses observations des employés », notamment des entretiens en présentiel, des représentants du personnel, des enquêtes, des réunions publiques et des interactions directes avec les cadres supérieurs²⁴. Unilever indique qu'elle mène « des consultations à la fois formelles et informelles avec les syndicats et les comités d'entreprise », mentionnant spécifiquement le comité d'entreprise européen d'Unilever. Selon le rapport, ces discussions sont intégrées dans les rapports destinés au conseil d'administration afin de garantir que les retours du personnel éclairent la prise de décision. Le rapport comprend également une section intitulée « Engagement sur

les impacts en matière de droits humain », dans laquelle Unilever souligne que l'engagement auprès des titulaires de droits et des parties prenantes est « un élément essentiel » pour identifier et évaluer les impacts en matière de droits humains dans ses activités et sa chaîne de valeur. Les entretiens avec des travailleurs tiers lors des audits et des évaluations d'impact, l'utilisation de solutions technologiques pour recueillir les points de vue des travailleurs et les sensibiliser à leurs droits, ainsi que les mécanismes de réclamation pour recueillir les préoccupations et apporter des solutions sont mentionnés comme méthodes d'engagement.

Il est pertinent de noter que l'entreprise fait référence à sa coopération avec les fédérations syndicales internationales²⁵. « Le protocole d'accord que nous avons conclu avec l'UITA et IndustriAll confirme notre engagement à organiser des réunions semestrielles et à communiquer entre ces réunions selon les besoins. Ces réunions constituent un dialogue entre les cadres supérieurs d'Unilever, les responsables des relations professionnelles et les représentants syndicaux, et nous permettent d'aborder les questions relatives aux droits humains et syndicaux. » Cependant, il n'est pas précisé si ces réunions ont une incidence sur l'évaluation générale de la matérialité. Le rapport n'explique pas clairement comment ces mécanismes d'engagement des travailleurs alimentent le processus d'évaluation de la matérialité. Sous la rubrique « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités significatifs », il n'est pas fait mention de l'engagement des représentants des travailleurs, comme l'exige la norme ESRS IRO-1, mais celui-ci est

²⁰ <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/non-financial-statement-2024.pdf>.

²¹ <https://wdi.trust.org/>

²² <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/non-financial-statement-2024.pdf>.

²³ Certains passages méritent d'être cités : « Ce processus est conçu pour quantifier l'exposition de Nestlé et garantir une compréhension exhaustive des ramifications potentielles de chaque impact. De plus, cela permet de mettre en place les indicateurs appropriés pour mesurer les progrès réalisés en matière d'atténuation des risques. (...) Le modèle d'affaires de Nestlé (voir Informations générales) est conçu pour intégrer la durabilité en son cœur, garantissant que chaque décision stratégique tienne compte des impacts potentiels sur l'entreprise, l'environnement et Nestlé. (...) Nestlé s'efforce de contribuer positivement aux objectifs mondiaux de développement durable tout en s'attaquant aux conséquences.

²⁴ Rapport annuel et comptes 2024 d'Unilever. <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/09f61a8bd4822fc77d5aa170504e1a8d44c55501.pdf#page=225>.

²⁵ Ibid.

présent dans les parties « Intérêts et points de vue des parties prenantes » et « Engagement de l'entreprise et du conseil d'administration auprès des parties prenantes » du rapport. En particulier, l'entreprise indique qu'environ 100 000 employés de bureau et d'usine ont été consultés en 2024 dans le cadre de l'« enquête UniVoice » sur des thèmes tels que la culture, l'engagement, la stratégie, la sécurité, les carrières et la durabilité.

Par rapport à Nestlé, Unilever propose un compte rendu plus détaillé et structuré de son engagement auprès des employés et des syndicats. Cependant, l'entreprise présente cet engagement de manière fragmentée et quelque peu aléatoire, ce qui rend difficile de déterminer le rôle réel des syndicats et des autres représentants des travailleurs dans le processus d'évaluation de la matérialité.

SAP

Le rapport non financier de SAP présente sa méthodologie d'évaluation de la matérialité comme étant principalement menée par des « parties prenantes et experts internes » en collaboration avec l'équipe chargée du développement durable et les unités opérationnelles concernées²⁶. Il n'est pas fait explicitement mention du rôle des représentants des travailleurs dans la détermination ou la validation de l'identification des impacts, risques et opportunités significatifs. L'entreprise consacre toutefois, à l'instar d'Unilever, une place considérable à la description de son engagement plus large auprès des employés dans différents paragraphes du rapport. SAP décrit l'utilisation de divers canaux de communication et mécanismes de retour d'information, notamment des équipes de

communication mondiales et locales, des enquêtes et des portails destinés aux employés. SAP mentionne également des réunions régulières avec des représentants des employés organisées en 2024 pour discuter de questions liées à la loi allemande sur la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le domaine de la gestion des plaintes et du signalement. Il est intéressant de noter que l'entreprise déclare que « lorsque les lois locales restreignent la mise en place de certaines formes de représentation des employés, nous sommes ouverts à d'autres formes de représentation des employés qui ne sont pas interdites par la législation locale », une position qui peut être interprétée comme signifiant que toutes les références aux représentants des employés doivent être comprises conformément aux législations nationales du travail²⁷.

Selon la « Déclaration de gouvernance d'entreprise conformément aux articles 315d et 289f du Code de commerce allemand » de SAP, l'entreprise maintient une structure de gouvernance à deux niveaux composée d'un Directoire qui gère la société et d'un Conseil de surveillance qui conseille et contrôle le Directoire²⁸. C'est là le point essentiel de l'approche de SAP en matière de reporting sur la participation des travailleurs : neuf des 18 membres du conseil de surveillance sont des représentants des salariés. Ce cadre institutionnel pourrait donner une véritable voix aux salariés dans le processus d'évaluation de la matérialité, et il distingue SAP dans cette analyse des approches des entreprises concernant la participation des représentants des travailleurs à la publication d'informations.

L'examen succinct des rapports des entreprises au regard de la CSRD et de l'ESRS montre que, sans normes claires sur la manière dont les travailleurs sont associés à l'évaluation de la matérialité, cette participation risque de rester largement théorique. Bien que la CSRD et la CSDDD préconisent une participation significative des représentants des travailleurs à l'évaluation de la matérialité, les entreprises examinées ci-dessus ne précisent pas quels types de représentants des travailleurs ont été associés au processus, ni comment leur avis a été pris en compte. Ces informations ne sont pas exigées par l'ensemble contraignant des normes ESRS.

Compte tenu de la complexité de la question concernant la publication d'informations en matière de durabilité et de la diversité des approches nationales en matière de représentation des travailleurs,

L'absence de normes sur la manière d'impliquer les représentants des travailleurs semble être une omission législative intentionnelle. L'UE s'est abstenue de réglementer cette question, laissant probablement aux États le soin d'en élaborer les détails.

Dans le paragraphe suivant, nous examinerons des exemples de législations nationales sur ce point.

4 • Mise en œuvre de la CSRD dans les législations nationales de certains États membres de l'UE

Italie

Le décret législatif italien n° 125 du 6 septembre 2024 réglemente la collaboration avec les représentants des travailleurs de la manière suivante.

Article 3.7. « L'entreprise, conformément à la législation et aux accords applicables en la matière, établit des procédures pour informer les représentants des travailleurs au niveau approprié et discute avec eux des informations pertinentes ainsi que des moyens d'obtenir et de vérifier les informations relatives à la durabilité. Les représentants des

travailleurs communiquent l'avis, le cas échéant, à la direction et à l'organe de surveillance. »

Article 4.9. « La société mère, conformément également à la législation et aux accords applicables en la matière, met en place des procédures pour informer les représentants des travailleurs au niveau approprié et discute avec eux des informations pertinentes ainsi que des moyens d'obtenir et de vérifier les informations relatives à la durabilité. Les représentants des travailleurs communiquent l'avis, lorsqu'il est adopté, à la direction et à l'organe de surveillance. »

²⁶ Rapport intégré SAP 2024. <https://www.sap.com/integrated-reports/2024/en.html>.

²⁷ Ibid.

²⁸ <https://www.sap.com/investors/en/governance-and-sustainability.html?pdf-asset=40e26607-f57e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1>.

De toute évidence, la réglementation italienne laisse à l'entreprise le soin de répondre à toutes les questions formulées ci-dessus lorsqu'il s'agit d'un rapport de développement durable unique, et à la société mère lorsque le rapport du groupe est établi. De plus, comme la réglementation ne précise pas la notion de représentants des travailleurs, on peut en déduire que les normes nationales générales doivent s'appliquer.

Irlande

En Irlande, le législateur n'a pas non plus précisé la procédure, mais a fixé l'obligation pour l'entreprise de fournir des informations aux représentants des salariés et de les consulter au niveau approprié en ce qui concerne les informations relatives à la durabilité... « ainsi que les moyens d'obtenir et de vérifier » ces informations²⁹. Il a stipulé que tout avis des représentants des salariés doit être communiqué, le cas échéant, aux administrateurs de l'entreprise concernée. La loi ne précise toutefois pas ce que signifie « le cas échéant ». Un autre point important de l'approche irlandaise réside dans une vision large des représentants des travailleurs : il peut s'agir soit des représentants des salariés au sens de la loi de 2006 sur l'information et la consultation, si celle-ci s'applique à l'entreprise, soit de toute personne dûment désignée ou élue par les salariés de l'entreprise en tant que représentant des salariés aux fins de la présente section (article 1591 de l'instrument réglementaire n° 336 de 2024).

²⁹ Instruments réglementaires. S.I. n° 336 de 2024. <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2024/si/336/>.

³⁰ Loi du 6 décembre 2024 modifiant la loi sur la comptabilité, la loi sur les commissaires aux comptes, les cabinets d'audit et de la surveillance publique, ainsi que certaines autres lois. 17 décembre 2024. <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000186301.pdf>.

Pologne

En Pologne, le législateur a également précisé que la consultation des dirigeants de l'entreprise avec les représentants des salariés porte sur les informations pertinentes pour les salariés de l'entité concernant le développement durable et les méthodes pour l'obtenir et le vérifier. Le dirigeant de l'entité communique l'avis des représentants des salariés aux membres du conseil de surveillance ou de tout autre organe de surveillance de l'entité, si celle-ci dispose d'un tel organe (art. 63r(8)).³⁰

Dans l'ensemble, ces exemples montrent trois tendances distinctes. L'Italie s'appuie sur la réglementation existante et laisse une grande marge d'appréciation aux entreprises. L'Irlande propose une conception plus large et plus souple de la représentation des travailleurs, mais maintient une ambiguïté quant aux conditions dans lesquelles les avis doivent être portés à la connaissance du conseil d'administration. La Pologne établit un lien direct entre la consultation et les conseils de surveillance, mais se limite à une notion indéfinie de représentants des salariés.

CONCLUSIONS

Nous avons commencé par examiner les nouvelles normes européennes en matière de reporting sur le développement durable et le rôle des syndicats et autres représentants des travailleurs dans l'évaluation de la matérialité. Il a été établi que ces normes laissent en suspens des questions importantes pour les syndicats, notamment le calendrier, les procédures, la définition des représentants des travailleurs et la signification précise de la notion de « niveau approprié » pour l'information et la consultation. Certaines de ces questions sont clarifiées par les législations nationales examinées ci-dessus : à tout le moins, il semble que les représentants des travailleurs doivent être définis par la législation nationale et par les conventions collectives. Cependant, des questions telles que le calendrier, les procédures et le « niveau approprié » d'information et de consultation restent largement non réglementées et sont en réalité laissées à l'appréciation des entreprises. L'analyse indique que, dans la pratique, les entreprises peuvent éviter tout engagement significatif avec les représentants des travailleurs en limitant leur reporting à une simple référence formelle dans l'obligation de divulgation IRO-1, puisqu'il n'existe actuellement aucune garantie juridique efficace pour empêcher cela.

Les trois exemples de rapports non financiers publiés en 2024 au titre de la CSRD et de l'ESRS montrent que les entreprises évitent souvent de préciser qui sont les représentants des travailleurs et ne divulguent pas comment ces représentants ont participé à

l'évaluation de la matérialité, tout en rendant néanmoins compte des réunions avec les employés et des enquêtes générales auprès du personnel.

À ce stade, il convient de se référer à la directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002, qui établit un cadre général pour l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne. Cet instrument prévoit des modalités concrètes d'information et de consultation qui sont omises tant dans la CSRD que dans l'ESRS. En résumant l'article 4 de cette directive, on peut conclure que les informations fournies lors de l'évaluation de la matérialité doivent être opportunes, adéquates et utiles. La consultation doit être authentique, structurée, bidirectionnelle, se dérouler au niveau approprié et viser à parvenir à un accord lorsque cela est possible. Cette approche s'aligne étroitement sur les règles générales relatives à l'engagement significatif des parties prenantes énoncées à l'article 13 de la CSDDD.

L'article 21 de la Charte sociale européenne révisée est également utile pour déterminer comment l'information et la consultation doivent être organisées : il exige que les représentants des travailleurs soient informés régulièrement ou en temps utile et de manière compréhensible. Le Comité européen des droits sociaux a souligné dans sa jurisprudence que le droit des travailleurs à l'information et à la consultation doit garantir que leurs points de vue soient pris en compte³¹. Ces normes de l'UE et

³¹ Voir, par exemple, Comité européen des droits sociaux, Conclusions 2022 – Hongrie – Article 21. 2022/def/HUN/21/EN, 01/01/2017 – 31/12/2020.

du Conseil de l'Europe devraient donc guider la manière dont les entreprises interprètent la CSRD, l'ESRS et les législations nationales en ce qui concerne la publication d'information en matière de durabilité.

Étant donné que les représentants des travailleurs se voient désormais accorder des droits formels en vertu de la CSDDD et de la CSRD pour participer au

système de publication d'informations en matière de durabilité, ces droits doivent être intégrés dans les activités quotidiennes des syndicats, car la durabilité exige un engagement continu.

Il est également crucial de former les syndicats et les autres représentants des travailleurs sur la manière d'exercer efficacement ces droits et de les intégrer dans le processus de reporting.

BIBLIOGRAPHIE

Chalmers, A. W., R. Klingler-Vidra, P. P. van de Wijs, M. Lysenkova et C. Van der Lugt (2024). *Carrots & Sticks: 2024 Annual Report*, University of Edinburgh, King's College London, Global Reporting Initiative (GRI), and the University of Stellenbosch Business School (USB), [https://d2iztrg3kgqgque.cloudfront.net/production/uploaded-files/2024-Carrots-and-Sticks-report%20\(1\)-7738f34b-9fc6-48a0-8d63-d1626d113944.pdf](https://d2iztrg3kgqgque.cloudfront.net/production/uploaded-files/2024-Carrots-and-Sticks-report%20(1)-7738f34b-9fc6-48a0-8d63-d1626d113944.pdf) (consulté le 16 mars 2026).

Conseil de l'Union européenne. 2026. *Simplification des obligations relatives à la publication d'informations et au devoir de vigilance en matière de durabilité en vue de stimuler la compétitivité de l'UE : approbation du Conseil*, communiqué de presse du 24 février, <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/> (consulté le 17 mars 2026).

Cremers, J. 2013. *Non-financial reporting beyond the strict minimum: Is the workforce a well-informed stakeholder?* ETUI Working Paper Series, 2013(02), Bruxelles, ETUI, [WP 2013 02 Cremers Non financial reporting EN Web Version.pdf](#)

Deegan, C. et M.A. Islam. 2014. *An exploration of NGO and media efforts to influence workplace practices and associated accountability within global supply chains*, *The British Accounting Review*, 46(4). 397-415.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA, Pitman.

García-Arca, J., A.T. González-Portela Garrido et J.C. Prado-Prado. 2024. *Deploying sustainability through employee participation: An action research proposal*, *Systemic Practice and Action Research*, 37, 19-40. doi:10.1007/s11213-023-09639-x.

Hahnkamper-Vandenbulcke, N. 2021. *Non-financial Reporting Directive, Implementation Appraisal*, Bruxelles, European Parliamentary Research Service (EPRS), Ex-Post Evaluation Unit, PE 654.213. Disponible sur [site web du Parlement européen](#) (consulté le 17 mars 2026).

Harvey, G., A. Hodder et S. Brammer. 2017. *Trade union participation in CSR deliberation: An evaluation*, *Industrial Relations Journal*, 48(1), pp. 42-55. doi:10.1111/irj.12167.

Henderson, R. 2020. *Reimagining capitalism in a world on fire*. New York, PublicAffairs.

ITUC. 2008. *A trade union guide to the GRI sustainability reporting guidelines*. Bruxelles, International Trade Union Confederation.

Kaliga, A. et A. Oberdieck. 2020. *Non-financial reporting: how can it be a resource for workers?* European Economic, Employment and Social Policy, No. 10/2020. Bruxelles, ETUI, [Policy Brief-EEESPolicy-N°10-2020-EN-V2.indd](#) (consulté le 17 mars 2026).

Kowalsky, W. 2015. *The ETUC on the way towards sustainable European employee involvement*, Long-term investment and the sustainable company: a stakeholder perspective. Vitols, S., ed. Vol. 3, 207-220, Bruxelles, ETUI.

Landau, I. 2019. *Human rights due diligence and the risk of cosmetic compliance*, Melbourne Journal of International Law, 20, 221.

Mandliya, A., J. Pandey, S.S. Sohani et R.A. Sheikh. 2025. *From union clout to corporate couture: Unveiling the impact of trade unions on corporate social responsibility*, PLoS One, 20(1), e0311244. doi:10.1371/journal.pone.0311244.

Novitz, T. 2020. *Engagement with sustainability at the International Labour Organization and wider implications for collective worker voice*, International Labour Review, 159(4), 463-482.

Parker, C. 2007. *Meta-regulation: Legal accountability for corporate social responsibility*, The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law. Sous la direction de D. McBarnet, A. Voiculescu et T. Campbell. Cambridge, Cambridge University Press.

Rusinova, V. et S. Korotkov. 2021. *Mandatory corporate human rights due diligence models: Shooting blanks?* Russian Law Journal, 9(4), 33-71.

Samani, N., C. Overland et S. Sabelfeld. 2023. *The role of the EU non-financial reporting directive and employee representation in employee-related disclosures*, Accounting Forum, 47(2), 278-306.

Vitols, S. 2023. *The emerging corporate sustainability reporting system: what role for workers' representatives?* Transfer: European Review of Labour and Research, 29(2), 261-265, <https://doi.org/10.1177/10242589231175607>

Waas, B. 2023. *Some thoughts on the new EU-directive on corporate sustainability reporting*, Zbornik Pravnog Fakulteta u Zagrebu, 73(2-3), 457-473.

Weil, D., A. Fung, M. Graham et E. Fagotto. 2006. *The effectiveness of regulatory disclosure policies*, Journal of Policy Analysis and Management, 25(1), 155-181.



- P.81** RÉSUMÉ
- P.82** INTRODUCTION
- P.84** LE DIALOGUE SOCIAL : ÉLARGIR SON CHAMP D'APPLICATION, SES PARTICIPANTS ET LE CONCEPT LUI-MÊME
- P.88** DIALOGUE SOCIAL ET DILIGENCE RAISONNABLE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS AU CANADA
- P.89** LITIGES VISANT LA RECONNAISSANCE D'UN DEVOIR DE DILIGENCE ISSU DE LA *COMMON LAW*
- P.93** L'ESSOR DE L'ENGAGEMENT ACTIONNARIAL SUR LES QUESTIONS LIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

- P.98** REMARQUES FINALES : LES LIMITES DE LA DILIGENCE RAISONNABLE ET DE L'EXPÉRIMENTATION INSTITUTIONNELLE DANS L'ÉTABLISSEMENT D'UN DIALOGUE SOCIAL ENTRE LES ENTREPRISES TRANSNATIONALES ET LEURS TRAVAILLEURS

- P.101** BIBLIOGRAPHIE



ISABELLE MARTIN

Université de Montréal, Canada

Échos du Canada : expérimentations institutionnelles de dialogue social en l'absence d'une loi imposant le principe de diligence raisonnable

Isabelle Martin

RÉSUMÉ

Cette étude de la situation canadienne vise à approfondir la question de savoir si la diligence raisonnable en matière de droits humains permet un dialogue social entre les entreprises, les travailleurs et l'État. Au Canada, les entreprises peuvent s'engager dans une démarche de diligence raisonnable en matière de droits humains, mais celle-ci n'est pas obligatoire. Cela offre des possibilités d'expérimentations visant soit à l'intégrer dans les processus décisionnels des entreprises, soit à tenir ces dernières responsables de leur manquement à l'exercer. L'étude analyse les initiatives menées par les représentants des travailleurs et leurs alliés pour améliorer les conditions de travail au sein des chaînes de production. Elle examine deux mécanismes réglementaires : les procédures judiciaires visant à faire reconnaître le devoir de diligence de la société mère des multinationales envers les travailleurs de sa chaîne de production, et l'engagement des actionnaires par les fonds de pension syndicaux. Chaque expérience a le mérite de soulever des questions relatives aux conditions

de travail dans les chaînes de valeur mondiales. Parfois, cela peut faciliter les négociations et la conclusion d'accords. Ces deux voies présentent toutefois un défaut majeur : elles n'incluent pas les représentants des travailleurs dûment élus parmi les participants, ce qui entraîne des inconvénients évidents. Alors que le dialogue social peut avoir le mérite de légitimer les considérations de la sphère socio-économique au sein de la gouvernance d'entreprise, une approche fondée sur la diligence raisonnable impose un discours ancré dans la rentabilité ou l'analyse des risques. Et l'absence de représentation empêche les règlements de litiges de bénéficier aux travailleurs qui ne sont pas partis à l'action en justice (et d'améliorer leurs conditions de travail). L'étude souligne également le rôle indispensable du soutien des pouvoirs publics à la liberté syndicale pour garantir que les entreprises s'y engagent véritablement.

MOTS-CLÉS : DILIGENCE RAISONNABLE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL, DIALOGUE CIVIL, ENGAGEMENT DES ACTIONNAIRES

INTRODUCTION

Le devoir de diligence raisonnable en matière de droits humains, un moyen de responsabiliser davantage les entreprises ?

Les trente dernières années ont été marquées par l'essor rapide des entreprises transnationales, dont le poids et le pouvoir économique ne cessent de croître (Ruggie, 2018). Leur nature insaisissable, due à la fois à leur fragmentation et à leur caractère transnational, contribue à la consolidation de leur pouvoir. Qu'elles soient fragmentées en une myriade de filiales ou organisées en un réseau de contrats (Weil, 2014), et que leurs différents établissements soient situés dans le Nord ou le Sud, elles parviennent régulièrement à échapper aux divers moyens mis en place pour rééquilibrer les rapports de force entre employeurs et travailleurs (Jackson et al., 2013). Le dialogue social, le respect des normes minimales du travail et la responsabilisation de l'employeur quant aux conditions de travail sont devenus difficiles, voire impossibles à imposer aux entreprises transnationales.

Diverses initiatives publiques et privées ont été proposées pour recréer les différents moyens de rééquilibrer le rapport de force entre les entreprises et les travailleurs qui contribuent à leur chaîne de valeur mondiale (Gereffi, 1994). La plupart de ces initiatives, telles que l'introduction de la diligence raisonnable en matière de droits humains, les codes de conduite des fournisseurs (par exemple, le *Code de conduite des fournisseurs d'Apple*)

et la certification sociale (par exemple, la norme SA 8000), visent à reconnaître la responsabilité sociale des entreprises de respecter les droits fondamentaux des travailleurs. Plus rares sont les initiatives telles que les accords-cadres internationaux (Bourguignon et Hennebert, 2021) qui cherchent à établir un dialogue social entre les sociétés transnationales et les syndicats. Cependant, la participation syndicale est cruciale pour le succès des différentes initiatives mises en place afin de garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs (Kun, 2021). Elle empêche les entreprises de s'approprier les régimes de régulation privés (Pekdemir et al., 2015 : 226), notamment en signalant des violations spécifiques des droits des travailleurs (Koch-Baumgarten et Kryst, 2015 : 164).

La reconnaissance d'une obligation de diligence raisonnable en matière de droits humains pour les entreprises est une initiative phare du mouvement en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (ci-après RSE) au sein des sociétés transnationales. Certaines juridictions ont imposé une obligation de diligence aux entreprises ou sont en passe de le faire (France, Norvège, Allemagne, Pays-Bas, UE). Et même dans les pays qui n'ont pas légiféré en la matière, la diligence raisonnable en matière de droits humains est

désormais une norme de droit non contraignant reconnue par les Principes directeurs des Nations unies et l'OCDE.

La diligence raisonnable en matière de droits humains permet-elle d'établir un dialogue social entre les entreprises, les travailleurs et l'État ? Il faut reconnaître que son objectif premier est plutôt de mettre en place, au sein des entreprises, un processus visant à identifier et à prévenir le risque d'impacts potentiellement négatifs de leurs activités sur les droits humains (Principes directeurs des Nations unies ; Bonnitcha et McCorquodale, 2017 : 912). Plusieurs études soulignent qu'elle ne permet qu'une participation limitée des parties prenantes (Schilling-Vacaflor, 2021) et peut même entraver la mobilisation (Maher et al., 2021) ainsi que la capacité des travailleurs à contester les pratiques des entreprises (Landau, 2023 : 184). L'interprétation managériale de la diligence raisonnable (Barraud de Lagerie et al., 2020) et le rôle prédominant des intermédiaires à but lucratif (Landau, 2023 : 184) marginalisent la contribution des syndicats. Les syndicats ont également toujours été des acteurs réticents à l'utilisation de tout outil de RSE (Preuss, 2008). La diligence raisonnable a néanmoins été utilisée par des acteurs syndicaux pour obtenir le soutien des actionnaires dans le cadre de campagnes dénonçant les pratiques d'une entreprise, afin de s'imposer comme des interlocuteurs légitimes (Martin et al., 2021). La récente condamnation de La Poste pour ne pas avoir établi de dialogue avec les syndicats lors de la mise en place d'un mécanisme d'alerte dans le cadre de son devoir de vigilance (SA La Poste c. Syndicat SUD PTT, 2025) suggère l'utilité potentielle de la diligence raisonnable pour établir un dialogue social (Kun, 2021).

À l'heure où de nombreux syndicats consacrent leurs ressources à soutenir l'adoption législative d'un devoir de diligence (Özkan, 2025 ; Unifor, 2025), il est important d'évaluer le potentiel réel de ce devoir pour établir un dialogue social entre les représentants des travailleurs et les entreprises transnationales. Des études empiriques, s'appuyant sur les différentes manifestations nationales de la diligence raisonnable, sont nécessaires pour déterminer si le jeu en vaut la chandelle (Landau, 2023 : 186). La présente étude vise à répondre à cette question en se concentrant sur le Canada.

Au Canada, la diligence raisonnable en matière de droits humains est autorisée, mais n'est pas imposée aux entreprises. Cette situation ouvre la voie à diverses initiatives visant soit à l'intégrer dans les processus décisionnels des entreprises, soit à tenir ces dernières responsables de leur manquement à cette obligation. Ces initiatives s'appuient sur des structures juridiques existantes, telles que le *duty of care* issu de la *common law* ou le pouvoir des actionnaires de soumettre des propositions à la direction des entreprises, afin de faire part de leurs préoccupations concernant les conditions de travail au sein des chaînes de valeur mondiales. Ces initiatives constituent de véritables expérimentations organisationnelles ou institutionnelles (Murray et al., 2020) dans lesquelles les acteurs combinent « des actions inhabituelles avec des structures et des politiques traditionnelles » (Ferrerias et al., 2020 : 122) pour protéger les conditions de travail (Pulignano et al., 2020). En l'absence d'infrastructures institutionnelles établissant un dialogue social transnational, de telles expérimentations constituent la meilleure alternative (Bourguignon et Helfen, 2022 : 61). La question

de savoir dans quelle mesure ces expérimentations en matière de diligence raisonnable en matière de droits humains facilitent l'établissement d'un dialogue social est au cœur de cette étude.

La contribution potentielle des expérimentations canadiennes à l'établissement d'un dialogue social à l'échelle de l'entreprise s'étend au-delà des frontières du Canada en raison de la portée transnationale de nombreuses entreprises canadiennes, en particulier celles minières. Le Canada est un acteur majeur de l'industrie minière internationale (Studnicki-Gizbert, 2016), représentant près de 50 % des sociétés minières cotées en bourse (Gouvernement du Canada, 2026). Non seulement le sous-sol canadien recèle de nombreux minéraux essentiels à la transition énergétique et à l'ère numérique, mais les deux tiers des actifs des sociétés

minières canadiennes proviennent de l'étranger, principalement d'exploitations minières situées dans les pays du Sud (Gouvernement du Canada 2025, 2026).

La présente étude est structurée comme suit. La première section identifie les principales composantes du dialogue social et le distingue du dialogue civil. La deuxième partie évalue l'état du dialogue social et du devoir de diligence au Canada. La troisième partie examine le premier cas d'expérimentation institutionnelle, à savoir un litige visant à tenir la société mère d'une entreprise responsable au titre du *duty of care* issu de la *common law*. La dernière partie traite de l'utilisation de l'engagement des actionnaires comme expérimentation institutionnelle visant à créer un dialogue social.

1 • Le dialogue social : élargir son champ d'application, ses participants et le concept lui-même

Au sens strict, le dialogue social s'établit entre les représentants des travailleurs et des employeurs et, dans le cas du dialogue tripartite, les gouvernements. Il concerne leur implication dans le processus décisionnel (OIT, 2013 : 5) sur les questions liées au travail ou, plus largement, sur les questions sociales et politiques (Ishikawa, 2003 : 17). Il peut être informel et ad hoc ou formel et institutionnalisé (Ishikawa, 2003 : 3). Il est caractérisé par une dynamique de partenariat conflictuel (Bourguignon et Helfen, 2022 : 54). On peut le situer au

niveau de l'entreprise, ou aux niveaux sectoriel, régional, national (Ishikawa, 2003 : 3 ; Kun, 2021 : 229) et même supranational, en particulier dans le cas de l'Union européenne (Bir, 2019 : 75).

Le dialogue social comprend au minimum l'échange d'information, suivi de la consultation et de la négociation, cette dernière représentant son niveau d'intensité le plus élevé (Ishikawa, 2003 : 3). L'OIT inclut dans le dialogue social la consultation, toutes les formes de coopération, la prévention ou

le règlement des conflits, ainsi que la négociation collective (Ishikawa, 2003 : 3 ; Foster, 2011 : 290 ; OIT, 2013 : 5). Certains auteurs distinguent toutefois la négociation collective du dialogue social. Ce dernier est considéré comme une forme de négociation moins conflictuelle, inspirée par un idéal de partenariat gagnant-gagnant et guidée par la recherche du consensus (Bourguignon et Stimec, 2022 : 10 ; Hyman, 2011). Hanin, en revanche, estime qu'une telle distinction entre les deux est plus caractéristique de l'approche conservatrice qui prévaut dans bon nombre de nos démocraties (Hanin, 2016 : 281). Quoi qu'il en soit, le dialogue social ajoute des fonctions de cohésion et de régulation à la négociation (Hyman, 2011 : 12). Le dialogue social est souvent conçu comme un processus d'élaboration de politiques socio-économiques plutôt que comme une simple structure représentant des intérêts divergents (Foster, 2011 ; Guardiancich et Molina, 2021). Même au niveau de l'entreprise, il vise à réguler des phénomènes organisationnels et sociétaux qui dépassent fréquemment le champ d'application de la négociation collective (Bourguignon et Stimec, 2022 : 12).

Le potentiel du dialogue social et l'adaptabilité de son modèle en font un processus idéal pour répondre aux défis posés par les chaînes de valeur mondiales (Conférence internationale du Travail, 2018 : 4). Il offre la possibilité d'un forum de discussion où les impacts sociaux des activités des entreprises transnationales pourraient être pris en compte (Supiot, 2010 : 126-127) et où les conflits entre les parties prenantes seraient résolus par la négociation ou la réglementation. L'OIT présente également le dialogue social, associé au tripartisme, comme le principal

paradigme de gouvernance pour promouvoir la justice sociale, le travail décent et des relations de travail pacifiques (OIT, 2013 : par. 2).

De nombreuses initiatives de dialogue social transnational ont vu le jour, élargissant les catégories d'acteurs impliqués (Bourguignon et Helfen, 2022) et, dans certains cas, le concept même de dialogue social. Premièrement, certaines entreprises transnationales d'origine européenne ont mis en place un dialogue social transnational (Bourguignon et Helfen, 2022), en plus des comités d'entreprise européens créés à l'instigation de l'UE. Deuxièmement, les initiatives publiques et privées utilisant le dialogue social pour promouvoir le travail décent et des pratiques de gestion saines tout au long des chaînes de valeur mondiale se sont multipliées (OIT, 2019 : 2)¹. Enfin, diverses pratiques de consultation ou d'échange sur des questions sociales ou sociétales (OIT, 2013 : par. 40) menées entre les entreprises et leurs parties prenantes, ou par des organisations transnationales (Comité économique et social européen, 2022) ou des organisations de la société civile (OSC), sont présentées comme du dialogue social, du dialogue avec les parties prenantes ou de la gouvernance participative².

Dans ces cas, le concept est élargi et, selon la définition de Hanin, renvoie à « un ensemble de mécanismes, par la création imposée ou spontanée d'un espace de dialogue entre des acteurs collectifs désignés ou élus, afin de construire un accord politique autour de règles collectives dans un contexte où coexistent des positions conflictuelles sur des questions économiques » (Hanin, 2016 : 281). L'élargissement du champ d'application du dialogue social, de son concept et des participants

¹ Voir, par exemple, le programme Better Work : <https://betterwork.org/fr/social-dialogue/>.

² Par exemple : Proforest, « Shaping a social dialogue culture for more sustainable palm oil », 19 décembre 2022, <https://www.proforest.net/news-and-events/news/shaping-a-social-dialogue-culture-for-more-sustainable-palm-oil/>.

Voir également : Deloitte, « Stakeholder Dialogue Strategy », <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/consulting-risk/services/dialoguer-avec-ses-parties-prenantes.html>.

invités à y prendre part ouvre des perspectives intéressantes pour impliquer les entreprises transnationales. En particulier, l'inclusion des organisations de la société civile (ci-après OSC), y compris les ONG, qualifiée de « tripartisme-plus » par l'OIT (2013 : par. 39), permet de mieux prendre en compte les intérêts des travailleurs non représentés dans les chaînes de valeur mondiales, notamment les travailleurs migrants et ceux issus de communautés marginalisées, ainsi que les questions sociales telles que le travail des enfants. Elle encourage également l'ouverture à des questions sociétales plus larges et l'intégration des préoccupations environnementales (Kun, 2021), contribuant ainsi au renouveau syndical et à la diffusion des principes du travail décent et des préoccupations de l'OIT. Enfin, elle facilite la formation d'alliances entre les syndicats, les OSC et même les investisseurs, ouvrant de nouveaux espaces pour faire valoir les préoccupations des travailleurs.

Cependant, l'émergence et l'expansion du dialogue social transnational comportent de nombreux défis et risques. Les expériences de dialogue social transnational sont souvent précaires en raison de l'absence de cadre institutionnel (Bourguignon et Helfen, 2022 : 52), à l'exception du cas spécifique des comités d'entreprise européens. Hormis ces derniers et les accords-cadres internationaux, les acteurs sociaux impliqués dans le dialogue social sont rarement représentés par des organisations solidement établies au niveau transnational. Les initiatives de dialogue social transnational sont également complexes car elles impliquent une multiplicité de niveaux et d'acteurs, dont les intérêts sont parfois contradictoires

(Bourguignon et Helfen, 2022 : 46). Le manque de représentativité des OSC comporte le risque d'accroître le nombre d'acteurs impliqués dans le dialogue social (OIT, 2013 : par. 41 ; Papadakis, 2021 : 57-58). Contrairement aux organisations de travailleurs et d'employeurs, qui sont mandatées par des acteurs clairement identifiables de l'économie (OIT, 2013 : 39), les OSC tirent leur légitimité des causes qu'elles défendent. Leurs dirigeants ne sont pas élus, contrairement aux représentants syndicaux, mais nommés. Ils n'ont aucun pouvoir décisionnel et ne peuvent donc pas s'engager à mettre en œuvre des décisions ou à respecter des accords ; au mieux, ils peuvent participer à la mise en œuvre. Des questions peuvent également être soulevées quant à la sélection des OSC invitées à participer au dialogue social. S'agit-il des organisations les plus puissantes, ou des plus conciliantes ? Leur inclusion les oblige-t-elle à renoncer à leurs moyens de mobilisation les plus puissants, tels que la dénonciation et les tactiques blâmes ? Tout cela rend les OSC potentiellement plus vulnérables à la cooptation. En outre, on peut noter que les OSC se concentrent généralement sur une seule mission, ce qui les prive de leur capacité à arbitrer entre des intérêts contradictoires (Papadakis, 2021 : 58).

Enfin, élargir le concept même de dialogue social risque de le dénaturer, de le diluer au point qu'il ne devienne rien de plus que des délibérations entre des participants non élus, aboutissant au mieux à un consensus non garanti plutôt qu'à un accord (Papadakis, 2021 : 57-58). La participation à ces exercices pourrait entraîner la marginalisation des représentants des travailleurs tout en conférant aux entreprises transnationales un vernis de légitimité. C'est pourquoi l'OIT

préfère utiliser le terme de "dialogue civil" pour décrire ces initiatives et réserve le concept de dialogue social à sa signification stricte d'échanges entre les représentants des travailleurs et des employeurs, qu'ils soient bipartites, tripartites ou incluant des OSC. Les consultations *ad hoc* et non structurées sur des questions sociétales entre les autorités publiques et un large éventail d'acteurs non étatiques sont donc considérées comme des initiatives de dialogue civil (Papadakis, 2021 : 57).

Aux fins de notre étude sur la contribution des expérimentations canadiennes concernant la diligence raisonnable en matière de droits humains à la mise en place du dialogue social, nous distinguerons les initiatives de dialogue social de celles de dialogue civil. Le tableau ci-dessous répertorie les éléments, tant distincts que communs, qui les caractérisent.

Comparatif de mise en place de dialogue social

Éléments	Dialogue social	Dialogue civil
Participants	Bipartite : représentants des travailleurs et des employeurs Tripartite : avec la participation du gouvernement Tripartite élargie : participation des OSC	Représentants nommés ou élus de diverses entreprises et OSC ; des acteurs étatiques ou supranationaux peuvent être ajoutés
Niveaux	Entreprise, sectoriel, régional, national ou supranational	Entreprise, sectoriel, régional, national ou supranational
Thèmes	Questions liées au travail, sociales ou politiques, ou certaines questions environnementales (santé et sécurité, climat, transition énergétique) (CSI, 2019)	Questions liées au travail, aux affaires sociales, à la politique ou à l'environnement
Dynamique	Partenariat conflictuel	Recherche de consensus
Forme	Informel et ad hoc ou formel et institutionnalisé	Informel et ad hoc
Fonctions	Négociation, cohésion et régulation	Création d'un consensus, légitimation d'une situation ou d'une solution (Papadakis, 2012 : 131)
Pratiques	Échange d'informations, consultation, négociation, coordination, prévention ou résolution des conflits	Définition des termes, délibérations, échange d'arguments
Résultat recherché	Accord ou résolution	Consensus

2 • Dialogue social et diligence raisonnable en matière de droits humains au Canada

Le Canada accuse un retard tant en matière de dialogue social que de diligence raisonnable en matière de droits humains. En ce qui concerne le dialogue social, les institutions canadiennes ne sont pas propices à sa mise en place. Il n'existe aucune institution nationale dédiée au dialogue social (Molina, 2022) et les relations professionnelles sont fortement décentralisées, les négociations collectives se déroulant généralement au niveau de l'établissement plutôt qu'au niveau de l'entreprise (Foster, 2011 : 292 ; Hennebert, 2022). Cette décentralisation, en plus de contribuer au vide institutionnel, empêche la formation d'acteurs syndicaux suffisamment puissants pour imposer un dialogue social avec les entreprises du secteur privé (Foster, 2011 : 292).

On observe certaines instances de dialogue social, notamment lors de la révision des réglementations en matière de santé et de sécurité³. Il convient toutefois de noter que les initiatives de dialogue social sont plus nombreuses dans la province de Québec (Hennebert et al., 2012). Il existe quelques consultations provinciales *ad hoc* sur diverses questions socio-économiques⁴. On retrouve ensuite des instances consultatives établies, composées de représentants permanents des syndicats et des employeurs, telles que le Comité consultatif sur le travail et la main-d'œuvre et la Commission des partenaires du marché du travail. Outre ces forums traditionnels de dialogue social, Hennebert mentionne les alliances locales entre syndicats et organisations communautaires,

courantes en Amérique du Nord et qui débouchent parfois sur un dialogue avec les autorités locales (2022 : 80).

En ce qui concerne la diligence raisonnable en matière de droits humains, le Canada ne dispose d'aucune loi imposant ce devoir dans la chaîne de valeur mondiale d'une entreprise (Martin, 2020b). Il convient également de noter que ni la société ni le groupe de sociétés n'ont d'existence juridique au Canada (Martin, 2020a). Seules les sociétés ou autres entités juridiques impliquées dans l'organisation et l'exploitation d'entreprises sont réglementées juridiquement. Les administrateurs des sociétés doivent agir dans le meilleur intérêt de la société (LSC, art. 122(1.1)). Ce n'est que dans ce cadre qu'ils ont la possibilité de prendre en compte les intérêts de multiples parties prenantes, y compris leurs employés (LSC, art. 122(1.1)), ainsi que les intérêts de la société⁵. Les administrateurs disposent donc d'une grande latitude pour décider de ce qui est dans le meilleur intérêt de la société (Martin, 2018). Cette protection du pouvoir discrétionnaire des administrateurs leur permet de s'abstenir de chercher à maximiser la valeur pour les actionnaires et de déterminer dans quelle mesure ils tiendront compte des intérêts des différentes parties prenantes. Cependant, ils ne sont pas tenus de les consulter avant de prendre des décisions qui ont une incidence sur leurs intérêts (Martin, 2018).

Plutôt que d'imposer une obligation de diligence raisonnable à ses entreprises, le gouvernement

canadien a promu des mandats en matière d'entreprises et de droits humains par le biais de mécanismes non judiciaires tels que les Points de contact nationaux de l'OCDE (Perillo, 2023) et la création d'un médiateur canadien pour l'entreprise responsable (Johnston et Bittle, 2023), ou par le biais d'une loi sur la déclaration (Loi de 2023 sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement). Diverses expérimentations institutionnelles

ascendantes visant à rendre les entreprises plus responsables envers les travailleurs de leur chaîne de valeur mondiale ont néanmoins vu le jour ces dernières années. Ces expérimentations mettent en œuvre, à des degrés divers, le principe de diligence raisonnable en matière de droits humains. Les sections suivantes examinent dans quelle mesure elles peuvent contribuer à l'établissement d'un dialogue social ou, à tout le moins, d'un dialogue civil.

3 • Litiges visant la reconnaissance d'un devoir de diligence issu de la *common law*

En l'absence d'une loi nationale imposant une obligation de diligence raisonnable en matière de droits humains, certains acteurs de la société civile ont cherché à s'appuyer sur la *common law* pour établir la responsabilité de la société mère d'une entreprise pour les violations des droits humains commises au sein de sa chaîne de valeur mondiale. Une telle obligation de diligence raisonnable issue de la *common law* n'a pas encore été reconnue par les tribunaux dans des affaires transnationales⁶. Cependant, cinq actions en justice intentées ces dernières années devant les tribunaux canadiens s'y sont référées (Choc, 2013 ; Garcia, 2015 ; Das, 2017 ; Araya, 2016 : par. 542 ; Matiko John, 2024). La reconnaissance de ce devoir de diligence par les tribunaux aurait pour effet d'établir, dans les provinces canadiennes de *common law*, un devoir de diligence similaire à celui prévu par les Principes directeurs des Nations unies (Parance et al., 2018). Cependant, les cinq actions en justice ont été rejetées sans jugement sur le fond. Trois actions en

justice (Garcia, 2015 ; Araya, 2016 ; Choc, 2013) ont fait l'objet d'un règlement à l'amiable dont les termes sont confidentiels (Agence France Presse, 2019 ; Brent, 2020 ; Hudbay Minerals, 2024). Les deux autres, Das et Matiko John, ont été rejetées au stade préliminaire. Mais tout espoir de voir reconnaître un devoir de diligence en *common law* n'a pas disparu avec le règlement ou le rejet de ces poursuites. Outre le fait qu'une nouvelle action fondée sur le devoir de diligence pourrait potentiellement être intentée au Canada, des poursuites similaires en cours au Royaume-Uni (Vedanta, 2019 ; Alame, 2025) pourraient aboutir à la reconnaissance d'un tel devoir au niveau transnational, applicable à d'autres juridictions de *common law*⁷.

Les obstacles à la reconnaissance par un tribunal canadien d'un devoir de diligence entre la société mère d'une entreprise transnationale et les victimes de violations des droits humains causées par ses filiales ou ses sous-traitants sont considérables. Même en faisant abstraction des

³ Notamment en Alberta (Foster 2011 : 292).

⁴ En particulier, le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 (Comeau et al. 2002).

⁵ Les actionnaires, les retraités et les pensionnés, les créanciers, les consommateurs, les gouvernements et l'environnement sont les autres facteurs cités à l'article 122 (1.1) de la LCSA.

⁶ Cependant, cela a été reconnu au Royaume-Uni entre une société et un employé de sa filiale : *Chandler and Cape Plc. 2012. EWCA Civ 525.*

⁷ Il convient de noter que le système de *common law* ne s'applique pas au Québec, qui a une tradition de droit civil et ses propres règles en matière de responsabilité civile en vertu du Code civil du Québec. Pour une comparaison des deux systèmes dans le domaine du devoir de diligence, voir Katsivela 2017.

difficultés liées à la reconnaissance de la compétence des tribunaux canadiens pour des événements survenus à l'étranger (Martin, 2020b)⁸, de la nature exigeante des critères de reconnaissance d'un devoir de diligence⁹, des coûts d'un tel litige¹⁰, et des incertitudes liées à l'autorisation des recours collectifs¹¹, il apparaît qu'un tel devoir sera rarement reconnu, sauf dans les cas les plus évidents.

Ces litiges concernant la reconnaissance du devoir de diligence peuvent, en eux-mêmes, être analysés en termes de leur contribution, en tant que processus, au dialogue social, indépendamment de la question de la reconnaissance éventuelle de ce devoir et de leur impact stratégique sur le respect des droits humains par les entreprises (Bueno et Bright, 2020 ; Schrempf-Stirling et Wettstein, 2017). Ils peuvent être considérés comme des mécanismes de dialogue susceptibles de mener à la résolution des litiges. Notre analyse se limite aux éléments de dialogue social présents dans les deux litiges impliquant des travailleurs, à savoir Araya c. Nevsun, qui traitait du travail forcé et des conditions de travail abusives dans une mine érythréenne, et Das c. Weston, concernant les décès et les blessures causés par l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh.

En examinant tout d'abord l'identité des parties à ces litiges, on constate que, en raison du refus d'autoriser les recours collectifs dans chaque affaire, seuls les travailleurs agissant en tant que plaignants dans le litige sont représentés. Ainsi, dans l'affaire Araya, seuls trois travailleurs qui avaient été contraints de travailler dans la mine étaient représentés, alors qu'environ 1 000 conscrits érythréens se trouvaient dans cette situation entre 2008 et 2016 (Araya,

2016 : par. 58). Dans l'affaire Das c. Weston, trois travailleurs blessés et le père de trois travailleurs décédés ont agi en tant que plaignants, alors que 452 personnes travaillant dans la chaîne de valeur mondiale de Weston ont été blessées ou sont décédées (2017: par. 94). On peut donc observer que l'accès à la certification d'un recours collectif, dont les critères sont fixés par le pouvoir législatif des États et interprétés par le pouvoir judiciaire, est essentiel pour garantir la représentation des travailleurs dans la procédure judiciaire.

Il convient également de noter que l'introduction d'une action en justice permet aux plaignants de définir l'identité de leurs interlocuteurs, sous réserve de leur pertinence par rapport à l'action. Ainsi, Das a désigné comme défendeurs les sociétés canadiennes qui composaient la chaîne de valeur de Loblaws, ainsi que sa société mère Weston. Dans l'affaire Araya, les plaignants ont poursuivi la société mère de Nevsun, Nevsun Resources Ltd. En outre, le gouvernement ou les OSC peuvent être entendus en tant qu'intervenants dans ces affaires. Ce fut le cas du procureur général de l'Ontario en première instance dans l'affaire Das et de sept OSC lors de l'audience de la Cour suprême du Canada dans l'affaire Araya.

En ce qui concerne les questions abordées et le niveau auquel l'échange a lieu, ces actions en justice ont le mérite de soulever la question des conditions de travail dans les chaînes de valeur mondiales au niveau transnational et d'impliquer formellement la société mère de ces chaînes dans la conversation. D'un point de vue dynamique, la nature clairement antagoniste de l'action en justice est évidemment très éloignée du partenariat conflictuel qui caractérise le dialogue social. Et le

recours judiciaire est probablement le moyen le plus coûteux et le plus formel pour les représentants des entreprises et des travailleurs d'échanger leurs points de vue. Cela dit,

ces procédures créent une réelle motivation pour les sociétés mères à négocier dans l'ombre de la loi, c'est-à-dire en dehors des procédures formelles engagées devant le tribunal et avant qu'une décision judiciaire définitive ne soit rendue, comme en témoignent les règlements à l'amiable obtenus dans ces affaires (Bercusson, 1992 ; Lo Faro, 2012).

Outre les pratiques de négociation et de résolution des conflits déjà mentionnées, on peut s'interroger sur l'échange d'informations qui a lieu au cours de la procédure. Dans le système juridique canadien, il appartient aux parties de fournir les informations sur lesquelles reposent leurs demandes. Le juge n'a pas de rôle d'enquête et s'appuie uniquement sur les preuves présentées par les parties. Il incombe donc aux plaignants de trouver les preuves nécessaires pour justifier une demande. L'accès aux preuves peut s'avérer complexe, voire impossible, et les coûts peuvent être considérables dans les affaires transnationales. Dans l'affaire Araya, par exemple, les plaignants ne connaissaient pas le nombre exact de travailleurs enrôlés de force à la mine de Bisha (2014 : par. 566 ; Martin et Falardeau-Papineau, 2024 : 420) et les documents en anglais ou

en tigrigna, la langue officielle de l'Érythrée, permettant de déterminer si les travailleurs avaient été libérés de leurs obligations militaires ou s'ils étaient toujours enrôlés, étaient conservés à la mine de Bisha en Érythrée ou entre les mains de sous-traitants, dont l'un était situé en Afrique du Sud (Araya, 2016 : par. 121-123). En comparaison, l'accès pour la société défenderesse peut être beaucoup plus facile : par exemple, un évaluateur engagé par Nevsun a pu effectuer deux visites sur le terrain en Érythrée, mener des entretiens avec des travailleurs et des responsables, et examiner les dossiers et rapports internes pertinents (Araya, 2016 : 57-63). Enfin, si un procès aboutit à un règlement à l'amiable, les termes de ce règlement sont généralement confidentiels.

Quel impact ce litige pourrait-il avoir sur la mise en place ultérieure d'un dialogue social entre l'entreprise et les travailleurs de sa chaîne de valeur mondiale ? Les recherches menées par Schrempf-Stirling et Wettstein (2021) ont montré que les poursuites judiciaires pour violations des droits humains dans les chaînes de valeur avaient un certain impact sur le comportement des entreprises : adoption de politiques en matière de droits humains, réalisation d'audits sur ce sujet et adhésion aux instruments de RSE. En matière de dialogue social, l'impact semble se limiter à une collaboration accrue avec les ONG de la part de la moitié des entreprises (Schrempf-Stirling et Wettstein, 2021 : 555). Toutefois, l'examen des affaires Das et Araya à cet égard n'est pas concluant. Premièrement, aucune de ces affaires n'impliquait de syndicats ni n'a favorisé un dialogue ultérieur avec ceux-ci. Deuxièmement, concernant l'affaire Das c. Weston, on peut noter que Loblaws, la filiale de Weston impliquée dans l'affaire du Rana

⁸ La décision Matiko John c. Barrick Gold, 2024, démontre la difficulté de surmonter ces obstacles juridictionnels, sauf dans les cas les plus extrêmes, tels que celui du travail forcé en Érythrée, un régime dictatorial à parti unique, en cause dans l'affaire Araya c. Nevsun.

⁹ Pour déterminer si un devoir de diligence doit être reconnu entre l'entreprise et les plaignants, le tribunal doit prendre en compte trois facteurs : la prévisibilité, la proximité et l'ordre public. Pour une analyse de ces critères, voir Bueno et Bright 2020 : 809 et suivantes.

¹⁰ Comprenant les honoraires d'avocat, les frais liés à l'obtention de preuves dans un autre pays et les frais de justice, qui peuvent être considérables en cas d'échec, si l'on en croit les 1 350 000 dollars de frais mis à la charge des victimes du Rana Plaza (en appel, ce montant sera réduit de 30 % en raison de l'intérêt public du recours collectif : Das c. Weston).

¹¹ Rejeté dans Araya 2016 et dans Das 2017.

Plaza, a signé en 2013 un accord tripartite impliquant des syndicats internationaux sur la sécurité des bâtiments au Bangladesh (Accord sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments au Bangladesh) et a depuis renouvelé son adhésion à cet accord et à ses versions ultérieures (Loblaws, 2024 : 53). Mais cet accord, signé peu après la catastrophe, était davantage une réaction à l'ampleur de la catastrophe et à la condamnation généralisée qui s'en est suivie qu'une réaction au procès intenté en 2017. Nevsun Mining, pour sa part, a été rachetée en 2018 par une société chinoise, Zijin Mining (PR Newswire, 2018). Dans son rapport annuel 2024, Zijin Mining déclare qu'elle s'oppose au travail forcé et mène des audits au sein de ses chaînes de valeur concernant le respect des droits humains. En Érythrée, ces audits sont curieusement menés par une fonderie, et non par un expert tiers dans ce domaine, comme c'est le cas chez Loblaws. Aucune violation grave des droits humains n'est signalée. Il convient de noter qu'une section distincte est consacrée à la question du travail forcé, mais uniquement en ce qui concerne le Xinjiang et la situation des Ouïghours (Zijin Mining Group, 2024 : 9-33). Ces quelques éléments conduisent à conclure qu'il s'agit davantage d'une responsabilité de façade, ou de greenwashing, que d'une politique d'entreprise déterminée à lutter contre le travail forcé dans la mine érythréenne.

Néanmoins, les procédures judiciaires ont bel et bien un impact sur les entreprises autres que celles visées, en mettant en évidence les risques juridiques et de réputation associés aux violations des droits humains dans leurs chaînes de valeur mondiales (Simons, 2023 : 385). L'exercice de la diligence raisonnable en matière de droits humains peut donc être considéré comme une

protection contre ce risque. Dans quelle mesure cet exercice conduira-t-il les entreprises à engager un dialogue social avec les travailleurs de leurs chaînes de valeur mondiales ? Appliqueront-elles la diligence raisonnable de manière managériale, ou se contenteront-elles d'une conformité superficielle ? L'étude de Landau met en évidence le risque que l'interprétation judiciaire de la diligence raisonnable se limite à vérifier que des codes de conduite ont été mis en place, sans tenir compte des lacunes d'une telle approche, notamment en ce qui concerne le respect de la liberté d'association (Landau, 2023 : 147). De plus,

les actions en justice visant à établir un devoir de diligence soulignent que le fait de ne pas le mettre en œuvre dans les chaînes de valeur peut constituer un risque financier. Elles peuvent justifier les demandes des actionnaires pour que l'entreprise protège la valeur financière de l'entreprise. Ainsi, l'engagement des actionnaires, la deuxième expérience institutionnelle étudiée, repose également sur le devoir de diligence raisonnable.

La section suivante portera sur la mesure dans laquelle il peut contribuer à jeter les bases d'un dialogue social.

4 • L'essor de l'engagement actionnarial sur les questions liées aux conditions de travail

Avec la financiarisation croissante de l'économie, de nombreux syndicats ont ajouté l'engagement actionnarial à leur arsenal pour se faire entendre à la table de la gouvernance d'entreprise (Jacoby, 2021 : 60). En utilisant les pouvoirs associés aux actions détenues par les régimes de retraite syndicaux, ils ont pu soumettre des propositions lors des assemblées générales des sociétés de leur portefeuille, poser des questions et participer à l'élection des administrateurs (Bowley et al., 2024). Par exemple, en 2002, un régime de retraite syndical a utilisé son statut d'actionnaire pour former des alliances et contraindre la direction de *The Bay* à se conformer aux conventions fondamentales de l'OIT dans sa chaîne de valeur mondiale (Sayce et Gold, 2011 : 491)¹². Le dialogue social pourrait s'établir par le biais de propositions d'actionnaires concernant des violations des droits humains présentées lors des assemblées générales des entreprises (Hanin, 2016) ou d'autres formes d'engagement des actionnaires, telles que la recherche d'alliés parmi les autres actionnaires (Martin et al., 2021). Ce dialogue rassemble les fonds de pension des travailleurs syndiqués, les autres actionnaires de l'entreprise et ses administrateurs. Il est généralement précédé d'une diplomatie en coulisses, au cours de laquelle les représentants des fonds de pension cherchent à obtenir le soutien d'autres actionnaires. Un tel soutien est crucial pour les régimes de retraite syndicaux, qui ne détiennent qu'une petite fraction des actions en circulation¹³. En effet, une proposition doit obtenir plus de trois pour cent des voix exprimées sur le nombre total d'actions pour

lesquelles des droits de vote ont été exercés afin de pouvoir être présentée à nouveau l'année suivante (art. 137(5)(d) de la Loi sur les sociétés par actions du Canada ; art. 51(1)(a) du Règlement de 2001 sur les sociétés par actions du Canada)¹⁴.

La capacité de l'engagement des actionnaires à susciter un dialogue sur les questions relatives aux droits humains découle de l'élargissement du devoir de diligence pour y inclure les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ci-après ESG). Plus de 5 000 investisseurs institutionnels, représentant la moitié des actifs institutionnels sous gestion (Principes pour l'investissement responsable, 2024 : 4), adhèrent désormais aux Principes pour l'investissement responsable soutenus par les Nations Unies, s'engageant ainsi à être des actionnaires actifs et à intégrer les questions ESG dans leurs politiques et pratiques (Principes pour l'investissement responsable, Principe 2).

L'extension du devoir de diligence aux questions ESG facilite le dialogue sur le respect des droits humains dans les chaînes de valeur, car elle aborde deux aspects fondamentaux. Le premier aspect concerne l'acceptation d'une proposition relative au respect des droits humains. Pour qu'une proposition d'actionnaire soit recevable, elle doit avoir un lien significatif avec les activités ou les affaires internes de l'entreprise et ne pas viser une réclamation ou un grief personnel (article 137 (5) b) de la Loi sur les sociétés par actions). La reconnaissance du devoir de diligence des administrateurs en matière

¹² Les régimes de retraite syndicaux, mis en place par les syndicats pour leurs membres, doivent être distingués des régimes de retraite publics tels que La Caisse (anciennement Caisse de dépôt et de placement du Québec) et des régimes de retraite des travailleurs qui ne sont pas gérés par les syndicats, comme le Régime de retraite des enseignants de l'Ontario. À ceux-ci s'ajoutent les fonds d'investissement parrainés par les syndicats, tels que le Fonds de solidarité FTQ, enregistré en tant que fonds de régime d'épargne (Quarter et al. 2001).

¹³ Il y a généralement une voix par action avec droit de vote détenue, de sorte qu'un actionnaire peut détenir des milliers d'actions, tandis qu'un autre n'en détient que quelques dizaines.

¹⁴ Le pourcentage de soutien passe à 6 % si la proposition a été présentée lors de deux assemblées annuelles, et à 10 % si elle est présentée lors de trois assemblées.

de prise en compte des questions sociales et de gouvernance renforce la légitimité d'une proposition d'actionnaire demandant au conseil d'administration de prendre les mesures nécessaires pour garantir le respect des droits humains dans sa chaîne de valeur mondiale.

Le deuxième aspect facilité par l'élargissement du devoir de diligence concerne la capacité des investisseurs institutionnels, y compris les régimes de retraite syndicaux, les fonds de pension et les fonds communs de placement, à soumettre ou à soutenir des propositions concernant le respect des droits de la personne dans les chaînes de valeur. Dans les pays de *common law* tels que le Canada, ces investisseurs sont liés par un devoir fiduciaire de loyauté et doivent servir uniquement les intérêts de leurs bénéficiaires (Grant, 2021). Ils n'auront la latitude d'agir que si la violation des droits humains représente un risque financier, communément qualifié de « significatif », pour la société dans laquelle ils détiennent des actions (Richardson, 2021 : 74), à moins que leurs bénéficiaires ne leur aient donné un mandat explicite de prendre en considération des enjeux extra-financiers (Curtiss et al., 2010). L'extension de la diligence raisonnable aux questions ESG permet à ces investisseurs de justifier leur soutien aux propositions relatives aux droits humains lorsqu'ils engagent un dialogue avec les dirigeants d'entreprise au sujet de la gestion des risques liés à d'éventuelles violations des droits humains. L'essor de l'investissement responsable (Hawley, 2015 : 20), les campagnes médiatiques dénonçant les conditions de travail dans les chaînes de valeur mondiales, les catastrophes telles que l'effondrement du bâtiment Rana Plaza, la crise financière de 2008 et les procès largement médiatisés

ont contribué à mettre en évidence l'importance des risques posés par la négligence des enjeux ESG, justifiant ainsi leur prise en compte par les investisseurs. Comme le dit Hawley, « ce qui est significatif peut faire bouger les marchés » (2015 : 22). Il est donc clair

qu'un dialogue initié par l'engagement des actionnaires a le mérite de soulever des questions relatives au respect des droits humains et des droits des travailleurs dans la chaîne de valeur mondiale au niveau de la gouvernance d'entreprise de la société mère. Il favorise le dialogue tant formel qu'informel entre les actionnaires et la direction sur ces questions et permet aux syndicats, grâce à leurs participations dans les fonds de pension syndicaux, de rechercher de nouveaux alliés dans le monde financier et de disposer de nouveaux forums où exprimer leurs préoccupations.

Il permet aux syndicats de mettre en lumière les violations des droits humains dans une chaîne de valeur mondiale au sein de forums d'investisseurs, dans l'espoir de s'imposer à terme comme interlocuteurs, dans le but de créer une structure permanente de dialogue au sein de la société transnationale (Martin et al., 2021 : 65). Cependant, la capacité de

l'engagement actionnarial à créer un espace de dialogue avec la direction des entreprises concernant les violations des droits humains des travailleurs dépend de trois facteurs. Le premier facteur concerne le statut de l'entreprise : publique ou privée. L'engagement actionnarial est plus facile à mettre en œuvre dans le cas d'une entreprise publique, dont les actions sont cotées et négociées en bourse, que dans le cas d'une entreprise privée, qui ne lève pas de capitaux par le biais d'offres publiques. Dans les entreprises privées, seule une poignée d'actionnaires pourra faire entendre sa voix lors des assemblées générales et utiliser les différents outils de l'engagement actionnarial. De plus, les entreprises privées ne sont pas soumises à autant de règles de divulgation, ce qui rend leurs activités opaques (Coates, 2023 : 51-93). Soit dit en passant, le nombre de fonds de capital-investissement continue d'augmenter et dépasse chaque année, depuis 2011, les capitaux levés par le biais d'offres publiques (Abraham et al., 2024).

Le deuxième facteur concerne la réglementation applicable à l'engagement des actionnaires, qui dépend de la juridiction où la société est constituée et de celle de la bourse où les actions sont négociées. L'environnement des sociétés canadiennes est permissif, ce qui facilite l'engagement des actionnaires. Les actionnaires sont autorisés à soumettre des propositions s'ils détiennent, depuis plus de six mois, 1 % du nombre total d'actions ou une valeur de deux mille dollars (art. 137 (1.1) de la LCSA et art. 46 du RCS). D'autres juridictions sont moins favorables à l'engagement des actionnaires. Aux États-Unis en particulier, le resserrement actuel de la réglementation de la Securities and Exchange Commission (ci-après SEC)

et les interprétations qui prévalent depuis février 2025 (Lewis et Foda, 2025) réduisent les possibilités d'engagement des actionnaires sur les questions relatives aux droits humains. Les réglementations de la SEC stipulent qu'un actionnaire ne détenant que 2 000 dollars d'actions doit attendre trois ans pour soumettre une proposition (mais seulement un an si les actions valent 25 000 dollars)¹⁵ et exigent un niveau de soutien plus élevé pour qu'une proposition puisse être soumise l'année suivante¹⁶. Enfin, ces réglementations prévoient davantage de motifs d'exclusion des propositions. Les sociétés peuvent exclure les propositions qui se rapportent au cours normal des activités de l'entreprise (SEC, Staff Legal Bulletins, règle 14a-8(i)(7)), soit parce qu'elles concernent des questions qui ne peuvent être directement contrôlées par les actionnaires, car elles sont fondamentales pour la capacité de la direction à gérer l'entreprise au quotidien, soit parce qu'elles constituent une microgestion (Division of Corporation Finance. SEC 2025). En 2025, la SEC a statué qu'une proposition demandant à Ford Motor Inc. d'adopter et de divulguer une politique de non-ingérence s'engageant à respecter les droits humains à la liberté d'association et à la négociation collective dans ses activités constituait une microgestion et pouvait être exclue (SEC 2025a).

Le troisième facteur influant sur l'engagement des actionnaires est l'obligation de traduire le respect des droits humains, y compris les droits des travailleurs, en risques significatifs pour la société mère. Les investisseurs soumis à une obligation fiduciaire ne s'engageront dans l'activisme actionnarial que si les avantages potentiels de leurs actions, ou les risques évités, l'emportent sur le

¹⁵ Ou 15 000 dollars pour deux ans, ou 25 000 dollars pour un an : Securities and Exchange Commission, Staff Legal Bulletins, règle 14a-8(b)(1)(i).

¹⁶ 5 % pour une soumission au cours d'une autre année ; 15 % pour une nouvelle soumission après 2 ans, et 25 % pour une soumission après 3 ans. Securities and Exchange Commission, Staff Legal Bulletins, règle 14a-8(i)(12)(i).

temps et l'énergie dépensés (Curtiss et al. 2010 : 305). Cependant, les risques significatifs posés par les violations des droits humains varient selon les entreprises, les secteurs et les régions.

La comparaison entre les cas de Couche-Tard et d'Amazon illustre comment ces deux derniers facteurs déterminent le potentiel de l'engagement actionnarial à créer un dialogue avec la direction de l'entreprise. Les deux cas reposent sur des faits similaires. Ils concernent la fermeture de magasins dans le cadre d'une campagne de certification syndicale. Alimentations Couche-Tard, une entreprise québécoise aux activités transnationales dont les actions sont cotées à la Bourse de Toronto, a fermé deux de ses magasins de proximité au Québec en 2011 après que les employés de ces magasins ont entrepris des démarches pour se syndiquer. Une campagne d'actionnaires a été menée par le régime de retraite de la confédération syndicale, parallèlement à une action en justice intentée par cette dernière. Une proposition d'actionnaires demandant à Couche-Tard d'adopter une politique conforme aux conventions de l'OIT (RRCSN 2011) a été présentée lors de l'assemblée générale annuelle de la société. Bien que la proposition n'ait reçu qu'un soutien négligeable (0,83 %) et que l'issue de la procédure judiciaire fût incertaine, un accord a finalement été conclu par le syndicat (Dubuc, 2013 ; Martin, 2018).

De son côté, Amazon, une multinationale américaine dont les actions sont cotées sur le marché américain du NASDAQ, a fermé tous ses sites québécois en janvier 2025 et a externalisé le tri et la livraison de ses produits dans toute la province (Caillou, 2025). Cette fermeture est intervenue après que les travailleurs

des entrepôts ont obtenu leur accréditation syndicale, malgré les objections d'Amazon (Syndicat des travailleuses et travailleurs d'Amazon Laval – CSN 2024). Cependant, l'entreprise faisait déjà l'objet depuis plusieurs années d'une campagne d'actionnaires dénonçant ses pratiques antisyndicales et exigeant un audit de son respect de la liberté syndicale dans ses établissements. La campagne, coordonnée par une association d'actionnaires canadienne, a rassemblé une vingtaine d'investisseurs et a obtenu 34,9 % des voix lors de l'assemblée annuelle de 2023 (SHARE, 2023) et 32 % en 2024 (SHARE, 2024). Mais malgré le soutien considérable dont la proposition a bénéficié les années précédentes et la vague de fermetures au Québec, la SEC a autorisé Amazon en 2025 à ne pas soumettre cette proposition lors de son assemblée générale annuelle au motif qu'elle concernait le cours normal des activités de la société (SEC, 2025b).

En comparant les deux cas, on constate tout d'abord que l'importance d'un risque social varie selon le contexte. Le risque de réputation généré par les fermetures d'établissements au Québec motivées par des raisons antisyndicales est plus évident pour une société basée au Québec que pour une société basée à l'étranger. De plus, le Québec se distingue du reste de l'Amérique du Nord par une économie néo-corporatiste qui renforce l'influence des syndicats (Sayce et Gold, 2011 : 494) et des acteurs qui ont contribué à institutionnaliser l'engagement des actionnaires au Canada (Berthelot, 2022). Deuxièmement, la comparaison met en évidence le rôle, facilitateur ou non, du cadre réglementaire et de ses modifications potentielles. L'interprétation très large du droit

des sociétés américaines d'exclure les propositions relatives au cours normal des activités, qui a justifié le rejet de la proposition d'actionnaires de 2025 sur le respect de la liberté d'association, renverse de fait une pratique antérieure de la SEC américaine, qui considérait les propositions d'actionnaires appelant à l'adoption de politiques concrètes en matière de droits humains comme des sujets appropriés (Lewis et Foda, 2025). Troisièmement, le fait que les deux cas proviennent de la province de Québec souligne le rôle catalyseur des politiques publiques et de la culture économique dans la facilitation du dialogue social. D'une part, la législation québécoise est unique en Amérique du Nord en ce qu'elle facilite la syndicalisation grâce à la possibilité d'imposer une première convention collective. D'autre part, l'importance économique et sociale des fonds d'investissement de travailleurs québécois dans le développement de son secteur des entreprises (Sayce et Gold, 2011 : 493) explique la plus grande influence dont ont bénéficié les syndicats dans l'affaire locale Couche-Tard par rapport à l'affaire Amazon.

En conclusion de cette section sur la contribution potentielle de l'engagement actionnarial à l'établissement du dialogue social, il convient de souligner la nature fondamentalement paradoxale du recours à la position des actionnaires, en tant que fournisseurs de capitaux, pour favoriser le dialogue social entre l'entreprise et ses travailleurs. Comme expliqué, l'engagement actionnarial repose sur une acceptation croissante du fait que les actionnaires utilisent leurs pouvoirs pour influencer les objectifs sociaux des entreprises. Il contribue donc à légitimer l'actionnariat actif et à accroître les pouvoirs des actionnaires au sein

de l'entreprise pour influencer les décisions de celle-ci. Les risques de cooptation et de captation ne doivent pas être négligés : les campagnes d'actionnaires sur les questions sociales pourraient n'être qu'une façade légitimant le capitalisme financier ou pourraient être utilisées pour servir les intérêts des actionnaires et des entreprises (Martin, 2018). Les régimes de retraite syndicaux sont eux-mêmes confrontés à un dilemme sans solution facile : soit ils exercent leurs rôles fiduciaires et cherchent à maximiser la valeur actionnariale, ne poursuivant des objectifs socio-économiques que dans la mesure où ceux-ci n'entrent pas en conflit avec la rentabilité de l'entreprise pour les bailleurs de fonds, soit ils manquent à ces devoirs et se rangent exclusivement du côté des travailleurs (Grant, 2021).

5 • Remarques finales : les limites de la diligence raisonnable et de l'expérimentation institutionnelle dans l'établissement d'un dialogue social entre les entreprises transnationales et leurs travailleurs

Le développement de la diligence raisonnable en matière de droits humains a été au centre des préoccupations des défenseurs d'une plus grande responsabilisation des entreprises transnationales quant aux conditions de travail tout au long de leurs chaînes de valeur. Cette stratégie présente des avantages indéniables (McInerney-Lankford, 2019). Mentionnons-en deux. Le premier est qu'elle peut être développée au niveau transnational sans intervention législative ni traités, par le biais de principes directeurs tels que ceux des Nations unies et de l'OCDE, et mise en œuvre par des organisations tierces telles que les banques de développement. Un autre avantage réside dans la multiplicité des formes et des contextes dans lesquels la diligence raisonnable peut être mise en œuvre. Elle peut être conçue à la fois comme un moyen de prévention et comme une justification pour remédier à une violation, invoquée au sein d'un conseil d'administration, dans le cadre d'une procédure judiciaire, d'une campagne médiatique ou devant un tribunal. Cependant, comme le révèle l'étude de deux expérimentations canadiennes fondées sur une diligence raisonnable non réglementée, sa contribution à l'établissement d'un dialogue social est clairement limitée.

Les deux expérimentations institutionnelles étudiées ont le

mérite de porter la question des conditions de travail et de la liberté syndicale pour tous les travailleurs à l'attention de la société mère d'une chaîne de valeur mondiale et, dans certains cas, de permettre la conclusion d'un accord. Cependant, ces deux expérimentations présentent l'inconvénient majeur de ne pas inclure de représentants des travailleurs dûment élus parmi leurs participants. Cette absence entraîne des inconvénients manifestes dans les deux expériences étudiées. En cas de litige, l'absence de représentation empêche un règlement, tel que celui conclu dans l'affaire NevSun, de bénéficier aux travailleurs qui ne sont pas partis à l'action en justice et de contribuer à une réelle amélioration de leurs conditions de travail. Dans le cas de l'engagement actionnarial des fonds de pension syndicaux, cette absence peut parfois être atténuée par leur coordination avec l'action syndicale, ce qui peut aboutir, comme dans l'affaire Couche-Tard, à la conclusion d'un accord syndical. Mais au-delà de ce résultat exceptionnel, l'exercice normal de l'engagement actionnarial exige que ses protagonistes traduisent chaque question qu'ils soulèvent en un argument en faveur de la rentabilité commerciale de l'entreprise. Ce faisant, ils contribuent à légitimer le modèle du capitalisme financier, à privatiser davantage la réglementation (AFL-CIO 2013) et à empêcher la prise en compte d'un autre modèle socio-économique.

L'impact de l'intégration des fonds de pension syndicaux dans la gouvernance d'entreprise en tant qu'actionnaires les oblige à participer à un dialogue centré sur les intérêts de l'entreprise elle-même plutôt que sur ceux des travailleurs.

C'est probablement le plus grand écueil de la diligence raisonnable en matière de droits humains : elle oblige ses partisans à se concentrer sur la prévention des risques ou l'analyse coûts-bénéfices, le fameux « business case ». Alors que le dialogue social a pour principal mérite de légitimer la prise en compte de la sphère socio-économique (Papadakis, 2012 : 131) au sein de la gouvernance d'entreprise, l'engagement actionnarial implique de renoncer à défendre l'importance intrinsèque des droits humains et le statut particulier des travailleurs au sein de l'entreprise. Un risque similaire pèse sur la mise en œuvre du devoir de diligence, qui pourrait se limiter à son rôle de prévention des risques pour l'entreprise au sommet de la chaîne de valeur. Quelle place trouvera le dialogue social si l'entreprise au sommet de la chaîne décide de limiter les risques en mettant en place un code de conduite d'entreprise appliqué par des intermédiaires (Landau, 2023), ou en s'éloignant davantage des travailleurs de sa chaîne de valeur mondiale ?

En outre, l'étude de la contribution des expérimentations institutionnelles au dialogue social révèle l'impact de l'absence de soutien gouvernemental ou législatif sur sa mise en œuvre. Comme le note Ishikawa (2003), le rôle du gouvernement, que ce soit directement ou indirectement par le biais de la législation, est essentiel

pour rendre le dialogue social possible et efficace. Tant dans le cas des poursuites judiciaires visant à faire reconnaître un devoir de diligence que dans celui de l'engagement des actionnaires, le gouvernement canadien n'a pris aucune mesure pour faciliter ces expérimentations ou la conduite du dialogue social. Ce faisant, il laisse le champ libre aux dirigeants d'entreprise pour qu'ils utilisent tous les moyens légaux afin de refuser de s'engager dans la discussion. La dynamique conflictuelle qui en résulte signifie qu'on ne peut même pas prétendre que les expériences étudiées permettent un dialogue civil en l'absence de dialogue social. Il est clair que la dynamique consensuelle qui caractérise le dialogue civil n'est pas présente.

Les cas étudiés mettent également en évidence la manière dont les OSC et les syndicats agissent souvent en parallèle au Canada. Aucun syndicat n'a été impliqué dans les affaires NevSun ni Das. Dans cette dernière, les syndicats internationaux ont participé à un niveau plus élevé aux négociations de l'Accord du Bangladesh, mais pas aux procédures judiciaires visant à obtenir réparation pour les victimes. En comparaison, les syndicats, les OSC et les investisseurs se sont unis dans l'affaire Amazon et ont réussi à obtenir un soutien impressionnant lors des assemblées générales des actionnaires de 2023 et 2024. Bien que cette coalition n'ait pas abouti à un résultat positif pour les travailleurs québécois d'Amazon dont l'usine a été fermée, une implication similaire des syndicats dans des expérimentations de diligence raisonnable pourrait constituer une voie à suivre pour la revitalisation syndicale (Gold et al., 2020).

En conclusion, d'autres expérimentations canadiennes fondées sur la diligence raisonnable auraient pu faire l'objet d'une étude similaire. Une initiative récente du gouvernement canadien mérite d'être mentionnée : la création d'un médiateur canadien pour la responsabilité des entreprises, dont le mandat est de promouvoir la mise en œuvre des Principes directeurs de l'ONU et de l'OCDE auprès des entreprises canadiennes opérant à l'étranger dans les secteurs extractifs (mines, gaz ou pétrole) ou de l'habillement, de les conseiller sur ces questions et de fournir des services de médiation informelle (Annexe au

décret C.P. 2019-299, 2019)¹⁷. Dans le cadre de son mandat, l'ombudsman peut recommander qu'un cas soit renvoyé à l'arbitrage ou au Point de contact national du Canada, établi pour mettre en œuvre les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, s'il estime que le cas relève de sa compétence. Au moment de la rédaction du présent document, le poste était toujours vacant, depuis le départ de Mme Sheri Meyerhoffer en mai 2024. La mesure dans laquelle cette création facilite le dialogue social mérite de faire l'objet d'une autre étude.

BIBLIOGRAPHIE

a. Instruments réglementaires

Loi sur les sociétés par actions du Canada (LSA). 1985. L.R.C., ch. C-44.

Règlement sur les sociétés par actions du Canada. 2001. DORS/2001-512.

Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024, relative au *devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937*.

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, L.C. 2023, ch. 9.

Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au *devoir de diligence des sociétés mères et des entreprises sous-traitantes*, JO du 28 mars 2017, France.

Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. *Loi sur la diligence raisonnable dans la chaîne d'approvisionnement*. Allemagne, <https://www.gesetze-im-internet.de/lksg/>

Loi norvégienne sur la transparence : *loi relative à la transparence des entreprises et à leur action en faveur des droits humains fondamentaux et de conditions de travail décentes*. 2022.

Norme SA 8000 de Society Accountability, International <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

Securities and Exchange Commission. *Staff Legal Bulletins: Rule 14a*, <https://www.sec.gov/interps/legal/cfsib14a.htm>. 2002.

Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen. *Loi sur la conduite responsable et durable des entreprises internationales*. 2 novembre 2022. Pays-Bas, toujours en attente.

b. Jurisprudence

Araya v. Nevsun Resources Ltd. 2016 BCSC 1856, aff'd 2017 BCCA 401, aff'd 2020 SCC 5.

David Brian Chandler and Cape Plc. 2012 EWCA Civ 525.

Choc v. Hudbay. 2013 ONSC 1414.

Das c. Weston. 2017 ONSC 4129, par. 4, confirmé 2018 ONCA 1053, autorisation d'appel devant la Cour suprême du Canada refusée avec dépens : 2019 CanLII 73201.

¹⁷ https://core-ombuds.canada.ca/core_ombuds-ocre_ombuds/mandate-mandat.aspx?lang=fra

Garcia c. Tahoe Resources Inc. 2015 BCSC 2045, par. 8, infirmé par 2017 BCCA 39.

Matiko John et al. c. Barrick Gold Corporation, dossier de la Cour de l'Ontario n°CV-22-00690649-0000 (déclaration), rejeté par Matiko John c. Barrick Gold Corporation, 2024 ONSC 6240, https://www.barrickontrial.ca/wp-content/uploads/2025/02/2024-MatikoJohnAll_V_Barrick-Gold_ONSC.pdf.

SA La Poste c. Syndicat SUD PTT, Cour d'appel de Paris, arrêt du 17 juin 2025, n°RG 24/05193 - n°Portalis 35L7-V-B71-CJDK3.

Syndicat des travailleuses et travailleurs d'Amazon Laval - CSN / Laval Amazon Workers Union - CSN c. Amazon Canada Fulfilment Services, 2024 QCTAT 3754 (CanLII), & It; <https://canlii.ca/t/k7fng>

Vedanta Resources Plc et Konkola Copper Mines Plc c. Lungowe et al. 2019. UKSC 20 ; Alame et al. c. Shell, 2025. EWHC 1539 (KB).

c. Références

Abraham, J. et al. 2024. *ESG Disclosures in the Private Equity Industry*, Journal of Accounting Research 62(5), 1611–1660.

AFL-CIO. 2013. *Responsibility Outsourced: Social Audits, Workplace Certification and Twenty Years of Failure to Protect Worker Rights*, Rapport de l'AFL-CIO, <https://aflcio.org/reports/responsibility-outsourced>

Barraud de Lagerie, P. et al. 2020. *La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ?* Droit et société 106(3), 699–714.

Bercusson, B. 1992. *Maastricht: a fundamental change in European labour law*, Industrial Relations Journal 23, 177-190.

Berthelot, S. et al. 2022. *Institutionalization of Shareholder Activism in Canada*, Revue française de gouvernance d'entreprise 26, 33–56.

Bir, J. 2019. *Le dialogue social européen*, L'avenir de l'Europe, Bruxelles, Institut syndical européen.

Bonnitcha, J. et R. McCorquodale. 2017. *Le concept de diligence raisonnable dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, European Journal of International Law 28(3), 899–919.

Bourguignon, R. et M. Helfen. 2022. Chapitre 2. *Dialogue social transnational et dialectique du partenariat conflictuel*, Analyse organisationnelle du dialogue social, Paris, EMS Éditions, 44–67.

Bourguignon, R. et M-A. Hennebert. 2021. *Construire le dialogue social transnational : une analyse processuelle de l'efficacité des accords-cadres internationaux*, Le travail décent dans une économie mondialisée : enseignements tirés d'initiatives publiques et privées, Delautre, G., E. Echeverria Manrique et C. Fenwick, éd. Genève, OIT.

Bourguignon, R. et A. Stimec. 2022. *Introduction. Penser les dynamiques organisationnelles pour penser le dialogue social*, L'analyse organisationnelle du dialogue social, Paris, EMS Éditions, 8-20.

Bowley, T. et al. 2024. *Shareholder Engagement inside and outside the Shareholder Meeting*, Board-Shareholder Dialogue: Policy Debate, Legal Constraints and Best Practices, Strampelli, G. et L. Enriques, eds. Cambridge, Cambridge University Press, 368–390.

Brend, Y. 2020. *Landmark settlement is a message to Canadian companies extracting resources overseas: Amnesty International*, CBC News, 23 octobre 2020.

Bright, C. et N. Bueno. 2020. *Implementing Human Rights Due Diligence through Corporate Civil Liability*, International and Comparative Law Quarterly 69(4), 789–818.

Bureau international du Travail. 2013. *Dialogue social : débat récurrent au titre de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Rapport VI, Conférence internationale du travail, 102^e session, Genève, OIT.

Caillou, A. 2025. *Amazon Canada ferme ses sept entrepôts au Québec*, Le Devoir, 22 janvier 2025

Coates, J. 2023. *The Problem of Twelve: When a Few Financial Institutions Control Everything*, New York, Columbia Global Reports.

Comeau, Y. et al. 2002. *L'économie sociale et le Sommet socio-économique de 1996 : le bilan des acteurs de terrain*, Nouvelles pratiques sociales 15(2), 186-202.

Conférence internationale du Travail. 2018. *Compte rendu provisoire, 107^e session*, Genève, OIT.

Curtiss, F. et al. 2010. *The Institutional Investor's Role in Responsible Ownership*, The Future of Financial Regulation, MacNeil, IG. and J. O'Brien., eds. Oxford, Hart Publishing, 303–320.

Deloitte (n.d.) *Stakeholder Dialogue Strategy*, <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/consulting-risk/services/dialoguer-avec-ses-parties-prenantes.html>

Division of Corporation Finance, Securities and Exchange Commission. 2025. *Shareholder Proposals: Staff Legal Bulletin No. 14M (CF)*, Publication of CF Staff Legal Bulletin, 12 février 2025.

Dubuc, A. 2013. *Couche-Tard : l'entente surprend deux spécialistes*, La Presse Affaires, 30 octobre 2013.

European Economic and Social Committee. 2022. *Social Dialogue within the Green Transition*, Press statement, 13 octobre 2022.

Ferreras, I. et al. 2020. *Institutional experimentation at work, for better (or for worse)*, European Review of Labour and Research 26(2), 119–125.

Foster, J. 2011. *Talking Ourselves to Death? The Prospects for Social Dialogue in North America—Lessons from Alberta*, Labor Studies Journal 36(2), 288–306.

Gereffi, G. 1994. *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, Commodity Chains and Global Capitalism, Gereffi, G. et M. Korzeniewicz, eds. Westport, CT : Praeger Publishers.

Gold, M., et al. 2020. *Moving out of the comfort zone? Trade union revitalisation and corporate social responsibility*, Journal of Industrial Relations, 62(1), 132–155.

Gouvernement du Canada. 2025. *Les minéraux critiques du Canada*, Ottawa, Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/campagne/mineraux-critiques-au-canada/les-mineraux-critiques-une-occasion-pour-le-canada.html>

Gouvernement du Canada. 2026. *Les actifs miniers canadiens*, Bulletin d'information, janvier, Ottawa, Gouvernement du Canada, https://ressources-naturelles.canada.ca/mineraux-exploitation-miniere/donnees-statistiques-analyses-exploitation-miniere/publications-mineraux-exploitation-miniere/actifs-miniers-canadiens?_gl=1*b3vy4k*_ga*NjkwNzk1MzY0LjE3NzQ0NTU4NjE.*_ga_C2N57Y7DX5*czE3NzQ0NTU4NjAkzEkZzAkDDE3NzQ0NTU4NjA-kajYwJGwwJGgw

Grant, BC. 2021. *The Dual-Agency Problem of Labor Union Pension Fund Shareholder Activism*, Employee Responsibilities and Rights Journal 33(4), 253–263.

Guardiancich, I. et O. Molina. 2021. *From gradual erosion to revitalization: National Social Dialogue Institutions and policy effectiveness*, European Journal of Industrial Relations 28(1), 85–103.

Hanin, F. 2016. *La transformation du dialogue social à l'ère de la démocratie conservatrice, des contraintes financières et des innovations syndicales*, Dialogue social, relations de travail et syndicalisme : perspectives historiques et internationales, Lapointe, P.-A., éd. Québec, Presses de l'Université Laval, 281–313.

Hawley, JP. 2015. *Setting the Scene: The Basics and Basis of Responsible Investment*, The Routledge Handbook of Responsible Investment. Hebb, T., et al. eds. London, Routledge, 16–33.

Hennebert, M. 2022. *Chapter 3. North America: in search of social dialogue*, Organizational Analysis of Social Dialogue, Paris, EMS Éditions, 68–90.

Hennebert, M. et al. 2012. *Concertation sociale et négociation collective au Québec en temps de crise : restructurations et découplage*, Travail et Emploi 132, 65–77.

Hyman, R. 2010. *Dialogue social et relations professionnelles pendant la crise économique : pratiques innovantes ou statu quo ?* Genève, Organisation internationale du travail.

Ishikawa, J. 2003. *Principales caractéristiques du dialogue social national : un guide sur le dialogue social*, Genève, OIT.

Jackson, G. et al. 2013. *Across Boundaries: The Global Challenges Facing Workers and Employment Research*, British Journal of Industrial Relations 51(2), 205–223.

Jacoby, SM. 2021. *Labor's Shares*, Labor in the Age of Finance: Pensions, Politics, and Corporations from Deindustrialization to Dodd-Frank. Princeton, NJ, Princeton University Press, 60.

Johnston, K. et S. Bittle. 2023. *Extracting Profits: State Regulation and the Canadian Ombudsperson for Responsible Enterprise*, Canadian Journal of Law and Society / Revue Canadienne Droit et Société, 38(1), 23–45.

Katsivela, M. 2017. *Le manquement à la norme de diligence et la faute dans le cadre du délit de négligence (common law) et de la responsabilité extracontractuelle du fait personnel (droit civil) au Canada : une étude comparative*, Canadian Bar Review 95 (2), 535–555.

Landau, I. 2023. *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford, Oxford University Press.

Lewis, S. et K. Foda. 2025. *Beyond the Pendulum: Lessons from SEC's Implementation of Staff Legal Bulletin 14M*, Forum sur la gouvernance d'entreprise de la Harvard Law School, 26 juin.

Loblaws. 2024. *Live Life Well : Rapport environnemental, social et de gouvernance 2024*.

Lo Faro, A. 2012. *Bargaining in the Shadow of "Optional Frameworks"? The Rise of Transnational Collective Agreements and EU Law*, European Journal of Industrial Relations 18(2), 153–165.

Martin, I. 2018. *L'utilisation du droit du travail transnational pour orienter la gouvernance d'entreprise socialement responsable vers une protection accrue des travailleurs*, Canadian Journal of Law and Society / Revue canadienne droit et société 33(2), 159–176.

Martin, I. 2020a. *L'entreprise existe-t-elle en droit ?* Les relations industrielles en question. Jalette, P., éd. Montréal, Éditions de l'Université de Montréal.

Martin, I. 2020b. *Case Against Canadian Mining Company Alleging Use of Forced Labor in Eritrea May Proceed in Canadian Court*, International Labor Rights Case Law 6, 191–198.

Martin, I. et al. 2021. *Against, before, or with Corporate Social Responsibility? Unions' Perception and Mobilization of CSR Regulation in Transnational Mining Enterprises*, Canadian Labour & Employment Law Journal 23, 37–72.

Martin, I. et J. Falardeau-Papineau. 2024. *Impact on Remedies of the Use of Corporate Governance Norms to Address Forced Labor*, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations 40(4), 420–444.

Marx, A., J. Wouters et LB. Rayp. (eds). 2015. *Global Governance of Labor Rights: Assessing the Effectiveness of Transnational Public and Private Policy Initiatives*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

McInerney-Lankford, S. 2019. *Human rights, international financial institutions and environmental and social due diligence: The value added of HRIA*, Handbook on Human Rights Impact Assessment, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 405–423.

Molina, O. 2022. *Le rôle du dialogue social tripartite dans la facilitation d'une transition juste : expériences de certains pays*, Document de travail de l'OIT n° 76, Genève, Organisation internationale du travail.

Murray, G., et al. 2020. *Disruption and Re-regulation in Work and Employment: From Organizational to Institutional Experimentation*, European Review of Labour and Research 26(2), 135–156.

Ressources naturelles Canada. 2023. *Actifs miniers canadiens (CMA) par pays et par région, 2022 et 2023 (dpr)*, Ottawa, Gouvernement du Canada.

OCDE. 2023. *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des affaires*, Paris, Éditions de l'OCDE, doi:10.1787/0e8d35b5-fr.

Organisation internationale du Travail. 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre des Nations Unies «Protéger, respecter et réparer»*, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général, John Ruggie, Doc. ONU A/HRC/17/31.

Organisation internationale du Travail. 2019. *Dialogue social transfrontalier*, Rapport destiné à être examiné lors de la réunion d'experts sur le dialogue social transfrontalier (MECBSD/2019), Genève, OIT.

Özkan, K. 2025. *À quoi sert la diligence raisonnable sans les personnes qu'elle est censée protéger ?* IndustriAll, 22 mai 2025.

Papadakis, K. 2012. *Global Framework Agreements: Bridging Social Dialogue and Civil Dialogue? Renewing Democratic Deliberation: The Future of Social and Civil Dialogue in Europe*, sous la direction de J. De Munck et al., Bruxelles, Peter Lang, 129-144.

Papadakis, K. 2021. *Le dialogue social à l'aube du centenaire de l'OIT : cerner les défis, définir les priorités pour l'avenir*, The Governance of Labour Administration, Heyes, J. et L. Rychly, éd. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Parance, B. et al. 2018. *Regards croisés sur le devoir de vigilance et le "duty of care"*, Journal du droit international 1, 21–40.

Pekdemir, C. et al. 2015. *On the Transformative Capacity of Private Fair Labor Arrangements*, Global Governance of Labor Rights: Assessing the Effectiveness of Transnational Public and Private Policy Initiatives, Marx, A., J. Wouters et LB. Rayp, éd. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 209–229.

Perillo, P. S. 2022. *Le rôle des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des Points de contact nationaux dans la définition de l'avenir de la responsabilité des entreprises*, International Community Law Review, 24(1-2), 36-56.

Preuss, L. 2008. *A reluctant stakeholder? On the perception of CSR among European trade unions*, Business Ethics: A European Review 17(2), 149–160.

Principles for Responsible Investment. 2024. *Annual Report 2024*, Londres, Principles for Responsible Investment.

Proforest. 2022. *Shaping a social dialogue culture for more sustainable palm oil*, News, 19 décembre 2022.

Pulignano, V. et al. 2020. *Workplace Change and Institutional Experimentation: A Case Study of Service-Sector Work in Europe*, European Review of Labour and Research 26(2).

Quarter, J. et al. 2001. *Social Investment by Union-Based Pension Funds and Labour-Sponsored Investment Funds in Canada*, Relations industrielles / Industrial Relations, 56(1), 92–115.

Richardson, BJ. 2012. *Fiduciary and Other Legal Duties*, Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists, Baker, HK. et JR. Nofsinger, eds. Hoboken, NJ: John Wiley et Sons, 69–74.

RRCSN. 2011. *Proposition n°6*, Circulaire de sollicitation de procurations de la direction, Alimentation Couche-Tard, Annexe C, p.8.

Ruggie, JG. 2018. *Multinationals as Global Institutions: Power, Authority and Relative Autonomy*, Regulation and Governance 12(3), 317–333. doi:10.1111/rego.12154.

Sayce, S. et M. Gold. 2011. *Revisiting industrial democracy and pension trusteeship: The case of Canada*, Economic and Industrial Democracy 32(3), 477–497.

Schilling-Vacaflor, A. 2021. *Putting the French Duty of Vigilance Law in Context: Towards Corporate Accountability for Human Rights Violations in the Global South?* Human Rights Review 22(1), 109–127.

Schrempf-Stirling, J. et F. Wettstein. 2017. *Beyond Guilty Verdicts: Human Rights Litigation and its Impact on Corporations' Human Rights Policies*, Journal of Business Ethics 145(3), 545–562.

SEC (2025a) 2024–2025 No-Action Responses Issued under Exchange Act Rule 14a-8: Amazon. 4 avril 2025. <https://www.sec.gov/rules-regulations/shareholder-proposals/2024-2025-responses-issued-under-exchange-act-rule-14a-8>

SEC. 2025b. 2024–2025 No-Action Responses Issued under Exchange Act Rule 14a-8: Ford Motor Company. 19 mars 2025. <https://www.sec.gov/files/corpfina/no-action/14a-8/sistersford31925-14a8.pdf>

Share 2023. *Proposal on Freedom of Association Receives Strong Support from Shareholders at Amazon AGM*, Press statement. 29 mai 2023. <https://share.ca/blog/press-release-proposal-on-freedom-of-association-and-collective-bargaining-receives-strong-support-from-shareholders-at-amazon/>

Share 2024. *Proposal on Labour Rights at Amazon Maintains Strong Investor Support*, Press statement. 28 mai 2024. <https://share.ca/blog/amazon-labour-rights-strong-support/>

Simons, P. 2023. *Developments in Canada on Business and Human Rights: One Step Forward, Two Steps Back*, Leiden Journal of International Law 36(2), 363-388.

Studnicki-Gizbert, D. 2016. *Canadian Mining in Latin America (1990 to Present): A Provisional History*, Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies 41(1), 95–113.

Supiot, A. 2010. *L'esprit de Philadelphie*, Paris, Éditions du Seuil.

Nations Unies. 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre «Protéger, respecter et réparer»*, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général, John Ruggie. Doc. ONU A/HRC/17/31.

Unifor. 2025. *Unifor prend des mesures pour mettre fin à la traite des êtres humains*, Communiqué de presse. 18 février 2025.

Weil, D. 2014. *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Zijin Mining Group Co. 2024. *2024 Sustainability Report: Providing the Materials that Improve Standards of Living in a Low Carbon Future*.





B.

ÉLARGIR ET DIVERSIFIER LE CHAMP D'APPLICATION ET LES INSTRUMENTS

03 SHAKIRUDEEN TAIWO

Dynamiques sociales et relations professionnelles sur le lieu de travail : enseignements tirés des entreprises multinationales en Afrique

04 JENNIFER WANJIRU WACHIRA

Organismes de certification versus négociation collective : rétablir la voix des travailleurs dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya

05 THOMAS HAIPETER,
MARKUS HELFEN ET SOPHIE ROSENBOHM

Normes procédurales dans les accords-cadres mondiaux : construire des relations professionnelles transnationales dans les entreprises multinationales

P.115	RÉSUMÉ
P.116	INTRODUCTION
P.118	APERÇU CONCEPTUEL
P.123	MATÉRIAUX ET MÉTHODES
P.127	RÉSULTATS

P.139	CONCLUSION, PERTINENCE POLITIQUE ET RECOMMANDATIONS
P.142	BIBLIOGRAPHIE



SHAKIRUDEEN TAIWO

*École d'Économie de l'Université de Johannesburg,
Afrique du Sud*

**Dynamiques sociales et
relations professionnelles
sur le lieu de travail :
enseignements tirés
des entreprises
multinationales en Afrique**

Shakirudeen Taiwo

RÉSUMÉ

Cet article examine comment les dynamiques sociales locales influencent les relations professionnelles sur le lieu de travail au sein des entreprises multinationales opérant en Afrique. Alors que la littérature traditionnelle sur les relations professionnelles met souvent l'accent sur les cadres juridiques et les mécanismes formels de règlement des réclamations, cette étude met en avant le rôle des normes socioculturelles informelles – telles que la confiance, les styles de communication, la hiérarchie et les valeurs communautaires – en tant que déterminants essentiels de l'harmonie au travail. À partir d'une enquête transversale menée dans différents pays et secteurs africains, elle examine les relations entre la culture organisationnelle, la participation des employés, la confiance envers la direction et la résolution des conflits, en mettant l'accent sur les effets modérateurs des dynamiques sociales. Les résultats révèlent que la confiance envers la direction est le facteur prédictif le

plus significatif de l'harmonie sociale, suivie par la culture organisationnelle et la participation des employés. Ces effets sont notamment renforcés ou limités par les dynamiques sociales sous-jacentes. Dans les environnements caractérisés par une forte confiance interpersonnelle, le respect de l'autorité et l'engagement communautaire, les mécanismes formels de relations professionnelles sont plus efficaces et les conflits sont moins fréquents. À l'inverse, le décalage entre les politiques organisationnelles et les normes sociales locales exacerbe les tensions sur le lieu de travail. L'étude recommande l'adoption de modèles hybrides de relations professionnelles alliant des procédures formelles à des mécanismes informels et adaptés à la culture locale. Elle préconise des stratégies de renforcement de la confiance et souligne la nécessité pour les dirigeants et les décideurs politiques de repenser les relations professionnelles comme un processus ancré socialement, plutôt que purement institutionnel.

Mots-clés : RELATIONS PROFESSIONNELLES, DYNAMIQUES SOCIALES, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL

INTRODUCTION

Les entreprises multinationales (ci-après EMN) façonnent profondément l'économie mondialisée contemporaine, exerçant une influence disproportionnée sur la gestion du capital humain. Selon l'Organisation internationale du travail, 82 000 EMN et leurs 810 000 filiales emploient 77 millions de personnes dans le monde, consolidant ainsi leur rôle central dans le commerce mondial, le développement industriel et les pratiques d'emploi (OIT, 2020). Ces entités introduisent souvent des relations professionnelles innovantes tout en bouleversant les normes du pays d'accueil, notamment en privilégiant les systèmes d'entreprise de leur pays d'origine sur des questions controversées telles que la reconnaissance des syndicats (Edwards et al., 2022). En Afrique, où l'expansion des EMN s'est accélérée dans un contexte de boom des ressources et de libéralisation des marchés, cette tension se manifeste de manière aiguë, transformant la dynamique du lieu de travail alors que les entreprises sont confrontées à des cadres culturels, organisationnels et institutionnels divers, très éloignés de leurs origines.

Les contextes industriels africains défient l'homogénéité relative des économies avancées, mêlant des traditions juridiques plurielles – héritages coloniaux, droits coutumiers et réformes post-indépendance – à des pratiques d'emploi en évolution et à des valeurs communautaires profondément ancrées. Les normes de hiérarchie, de communauté, d'autorité et de communication ne se contentent pas de servir de

toile de fond aux opérations ; elles façonnent activement la manière dont les employés perçoivent l'équité, résolvent les conflits et s'engagent dans le dialogue (Lamptey et Debrah, 2019 ; Budhwar et Mellahi, 2018 ; Kamoche et al., 2003 ; Horwitz, 2017). Par exemple, dans le secteur pétrolier et gazier du Nigeria ou dans les pôles industriels d'Afrique du Sud, la solidarité communautaire l'emporte souvent sur les incitations individualistes, influençant tout, du traitement des réclamations à la loyauté. Pourtant, une grande partie de la littérature se concentre sur les mécanismes formels, les cadres juridiques, la négociation institutionnalisée et les syndicats, négligeant ces courants sociaux sous-jacents (Brewster et Wood, 2014). Cette omission est critique en Afrique, caractérisée par une fragmentation institutionnelle, une hétérogénéité culturelle et des bouleversements historiques tels que les programmes d'ajustement structurel, qui amplifient le rôle de variables centrées sur les employés telles que la perception de la voix, la confiance interpersonnelle et l'intégration culturelle (Jackson, 2014).

Cette étude examine comment les structures sociales du pays d'accueil façonnent les interactions employeur-employé dans les EMN africaines, en se concentrant sur cinq concepts interdépendants : la culture organisationnelle, la voix des employés, la confiance dans la direction, les mécanismes de résolution des conflits et les dynamiques socioculturelles plus larges. Elle postule que la véritable harmonie sociale – au-delà de la simple absence de grèves pour englober le dialogue collaboratif, le respect mutuel et l'engagement

durable – exige l'intégration de ces éléments dans les stratégies d'entreprise. L'analyse empirique des EMN sur les principaux marchés africains révèle que les modèles sociaux locaux jouent à la fois un rôle de catalyseur et de médiateur. Les entreprises qui alignent leur prise de décision sur les normes culturelles pour favoriser le consensus renforcent la confiance et réduisent les conflits, ce qui se traduit par des résultats favorables pour les travailleurs – résolution rapide des réclamations, promotions équitables – même en l'absence de syndicats solides. Les canaux informels jouent ici un rôle prépondérant : dans les structures hiérarchiques ou bureaucratiques, les travailleurs s'appuient sur des réseaux de pairs de confiance ou des porte-parole pour exprimer leurs préoccupations, contournant ainsi les protocoles rigides. Cela fait écho au relationnalisme inspiré de l'ubuntu en Afrique australe ou au patronage de la famille élargie en Afrique de l'Ouest, où l'ancrage social soutient la coopération malgré la faiblesse des institutions formelles.

Ces observations remettent en question les hypothèses universalistes de la théorie des relations professionnelles, qui privilégient les modèles occidentaux de négociation conflictuelle. Elles préconisent plutôt des cadres contextualisés intégrant les théories du capital social (par exemple, Putnam, 1993) aux paradigmes indigènes africains, tels que l'indigénisation (Zoogah, 2008).

Pour les EMN, les implications sont stratégiques : les modèles de dialogue hybrides – alliant comités formels et espaces informels tels que les groupes de bien-être, les jeux de cohésion d'équipe ou les rencontres communautaires – améliorent la réactivité au-delà des salaires ou des conflits. Dans la pratique, cela pourrait se traduire par la formation des cadres expatriés aux normes relationnelles locales ou par la co-conception de politiques avec les conseils des anciens dans les opérations rurales, réduisant ainsi les risques de décalage qui alimentent la discorde (Jackson, 2014).

Théoriquement, ces travaux enrichissent le domaine en ancrant le dialogue sur le lieu de travail au sein des écosystèmes sociaux africains, démontrant que l'ancrage social est un facteur d'harmonie rivalisant avec les outils formels. En pratique, ils dotent les managers de stratégies hybrides concrètes qui éclairent les politiques visant à créer des environnements stables et productifs dans le contexte du dividende démographique et de la vague d'investissements en Afrique.

Le document est structuré comme suit : les sections 1 et 2 présentent de manière approfondie le cadre conceptuel, y compris la revue théorique, ainsi que les matériaux et les méthodes. La section 3 présente les résultats empiriques et en analyse les implications. La section 4 présente les conclusions et les recommandations politiques.

1 • Aperçu conceptuel

La dynamique des relations professionnelles et du monde du travail devient de plus en plus complexe. Cette situation s'explique par l'intégration, par ces EMN, de cadres culturels, institutionnels et organisationnels diversifiés, comme l'exige leur environnement opérationnel. Il est donc important de comprendre comment ces facteurs façonnent les relations professionnelles afin de garantir des lieux de travail stables et coopératifs pour les EMN opérant en Afrique (Adeleye et al., 2020). Cette section explore les rôles de la culture organisationnelle, de la voix des employés, de la confiance dans la direction, des mécanismes de résolution des conflits et des dynamiques sociales et culturelles dans la construction de l'harmonie sociale au sein des EMN opérant dans les différentes régions d'Afrique.

1.1 Définition des concepts clés

Dynamiques sociales de l'emploi

Ce concept fait référence aux schémas complexes d'interaction, de communication et de relations qui émergent sur le lieu de travail. Ces dynamiques ne sont pas statiques ; elles sont façonnées par une convergence de facteurs, notamment la culture organisationnelle globale, les pratiques de gestion en vigueur et les caractéristiques diverses des employés (Tafvelin et al., 2019). Les recherches démontrent systématiquement que des dynamiques sociales positives sont corrélées à des résultats bénéfiques pour les employés, tels

qu'une satisfaction professionnelle accrue, une réduction du turnover et une productivité améliorée (Dirks et al., 2009 ; Kristof-Brown et al., 2005). À l'inverse, des dynamiques sociales négatives peuvent entraîner une baisse du moral, une intensification des conflits et une diminution de la collaboration (Chatman et Jehn, 1994). Au-delà de ces éléments, la flexibilité, l'autonomie, le sentiment d'appartenance et l'inclusion sont des facteurs clés contribuant au bien-être et au bonheur des employés sur le lieu de travail (Ryan et Deci, 2000).

Relations professionnelles sur le lieu de travail

Les relations professionnelles, ou relations de travail, constituent un domaine académique multidisciplinaire dédié à l'étude des relations de travail (Mzangwa, 2015). Cela englobe les interrelations complexes entre les employeurs, les employés, les syndicats, les organisations patronales et l'État. Le champ d'application des relations professionnelles s'étend aux règles, accords et pratiques qui régissent les conditions de travail, aux mécanismes de participation des travailleurs et aux méthodes de résolution des conflits. L'objectif premier des relations professionnelles est de favoriser l'harmonie sur le lieu de travail en conciliant efficacement les intérêts souvent divergents de toutes les parties impliquées dans un conflit du travail. Ce domaine s'intéresse essentiellement au syndicalisme, à la négociation collective, aux relations entre employeurs et salariés, ainsi qu'à la politique et à la législation nationales du travail qui sous-tendent ces interactions (Vivian, 2023).

Entreprises multinationales (EMN)

Les EMN se caractérisent par leurs activités dans plusieurs pays, servant de relais essentiels entre les économies locales et le marché mondial (Dunning et Lundan, 2008). Leur présence influence considérablement les économies d'accueil par divers canaux, notamment l'intégration économique, la création d'emplois, les investissements dans les infrastructures et le transfert de technologies et de connaissances (Dunning et Narula, 2004). Cependant, ce pouvoir de transformation n'est pas sans complexité ; les EMN sont fréquemment confrontées à des critiques et à des défis liés à l'exploitation potentielle de la main-d'œuvre, à leur domination du marché au détriment des petites entreprises locales et à des préoccupations environnementales (Frenkel, 2008, Myant et al., 2023). Comprendre cette double nature est essentiel pour une analyse nuancée de leur rôle dans les relations professionnelles africaines.

1.2 Perspectives théoriques sur les dynamiques sociales et les relations professionnelles dans les EMN

Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle fournit un cadre permettant de comprendre les aspects les plus profonds et les plus résilients de la structure sociale, en se concentrant sur la manière dont divers éléments, tels que les dispositifs, les règles, les

normes et les routines, s'imposent comme des lignes directrices faisant autorité pour le comportement social, apportant ainsi stabilité et sens à la vie sociale (Newenham-Kahindi et Stevens, 2018). Pour les organisations, y compris les EMN, la survie et la légitimité dépendent du respect des règles et des systèmes de croyances en vigueur dans leur environnement opérationnel, un phénomène connu sous le nom d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Zucker, 1988).

Dans le contexte des EMN en Afrique, l'application de la théorie institutionnelle révèle que ces entreprises sont confrontées à des pressions diverses lorsqu'elles opèrent dans des environnements institutionnels variés. Les facteurs sociaux, économiques et politiques inhérents à une structure institutionnelle particulière influencent de manière significative les types d'activités menées par les entreprises et leur efficacité globale (Jackson et Deeg, 2019). Un aspect essentiel est de comprendre que les cadres institutionnels nationaux sont souvent étroitement liés, ce qui implique que des changements dans un domaine, tel que les systèmes financiers, peuvent déclencher une adaptation correspondante dans les relations de travail.

L'une des dimensions majeures de la théorie institutionnelle en Afrique réside dans l'impact durable de l'héritage colonial et la persistance des structures institutionnelles. Les systèmes de relations professionnelles africains sont profondément ancrés dans leur histoire coloniale, qui a souvent institutionnalisé les contrôles sur le travail principalement pour faciliter l'exploitation des ressources, laissant derrière elle

un héritage de syndicalisme fragmenté et de cadres de relations professionnelles dominés par l'État. Après l'indépendance, des pays tels que l'Ouganda et le Nigeria ont connu des régimes autoritaires qui ont porté atteinte aux droits du travail (Barya, 2021). La mesure dans laquelle une EMN peut influencer ou s'adapter aux relations professionnelles locales est en fin de compte déterminée par la force relative des forces en présence et les contraintes contextuelles spécifiques auxquelles elle est confrontée.

Théorie culturelle

La théorie culturelle postule que la culture nationale est un déterminant principal des variations transnationales dans les institutions des relations professionnelles, agissant comme une force significative de la diversité persistante des systèmes du marché du travail (Hofstede, 1984). Les dimensions culturelles, telles que celles identifiées par Hofstede, qui comprennent la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, l'évitement de l'incertitude et la masculinité/féminité, sont au cœur de cette perspective. Ces dimensions jouent un rôle déterminant dans la classification des cultures nationales et régionales et influencent profondément la formation des modèles de gestion des ressources humaines (ci-après GRH) ainsi que l'efficacité macroéconomique de diverses pratiques.

Appliquée aux EMN en Afrique, la théorie culturelle souligne que l'applicabilité directe des hypothèses de gestion occidentales et des modèles de motivation dans

les contextes africains est souvent discutable (Jackson, 2011). Cela est particulièrement vrai pour les entreprises caractérisées par une forte distance hiérarchique et des tendances collectivistes, comme le Nigeria. Les cultures africaines mettent souvent l'accent sur la communauté, la coopération et le respect de l'autorité, ce qui influence directement les interactions sur le lieu de travail, les styles de communication et les processus décisionnels (Kamoche et al., 2017). Les valeurs traditionnelles peuvent également poser des défis importants aux managers africains qui tentent d'intégrer efficacement les pratiques modernes de GRH au sein de leurs organisations.

Le défi de la transférabilité et de l'adaptation des politiques du siège social est un thème central pour les EMN. Ces entreprises sont constamment confrontées au dilemme entre standardisation et localisation des pratiques de GRH, souvent appelé le débat global-local. Si certaines pratiques peuvent présenter une tendance à la convergence à l'échelle mondiale, de fortes influences socioculturelles conduisent fréquemment à des divergences, aboutissant à une « *convergence limitée* » où émergent des modèles hybrides de pratiques de GRH (Gomes et al., 2015). Bien que les EMN puissent adopter initialement une approche ethnocentrique, les facteurs culturels et institutionnels locaux nécessitent souvent une adaptation substantielle de leurs politiques et pratiques. Par conséquent, pour réussir en Afrique, les EMN doivent faire preuve d'une compréhension approfondie des valeurs culturelles locales et les intégrer dans leurs politiques de GRH et de relations professionnelles, plutôt que de se contenter de transposer

les modèles occidentaux. Cela implique notamment de développer une sensibilité aux besoins et aux méthodes de communication propres à une main-d'œuvre culturellement diversifiée, ainsi que d'élaborer des approches de gestion sur mesure (Adeleye et al., 2015).

Théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (RDT)

La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (RDT) offre un prisme essentiel pour comprendre comment les organisations, y compris les EMN, naviguent dans leurs environnements externes afin de s'assurer des ressources vitales et de garantir leur survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Le principe fondamental de la RDT est que les organisations ne sont pas autosuffisantes ; elles dépendent fondamentalement de ressources externes telles que les matières premières, le capital, la main-d'œuvre et les connaissances pour atteindre leurs objectifs et prospérer. Cette dépendance confère intrinsèquement aux fournisseurs de ressources externes un pouvoir sur les organisations, ce qui conduit à des déséquilibres de pouvoir, en particulier lorsque la dépendance d'une organisation à l'égard d'une ressource ou d'un fournisseur spécifique est élevée (Hillman et al., 2000).

Dans le contexte africain, la RDT met en lumière plusieurs dynamiques critiques. De nombreux pays africains, en particulier ceux qui dépendent fortement des ressources naturelles, sont particulièrement vulnérables aux fluctuations des

prix des matières premières, ce qui peut entraîner une instabilité économique (Auty, 2001). Cette dépendance peut également donner lieu à des phénomènes tels que le « syndrome hollandais » et exacerber les problèmes de corruption, deux facteurs susceptibles de mettre à rude épreuve les relations professionnelles au sein de ces nations. Les EMN opérant dans les secteurs extractifs, par exemple, sont souvent perçues comme contribuant à la dégradation de l'environnement ou à une mauvaise gouvernance, ce qui souligne les implications sociétales plus larges de leur dépendance vis-à-vis des ressources (Frynas, 2005). En outre, la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre, une ressource essentielle, influencent directement la structure des coûts, la conception organisationnelle et l'efficacité opérationnelle d'une entreprise.

Caractéristiques propres aux relations professionnelles dans le contexte des EMN africaines

Le paysage des relations professionnelles pour les EMN en Afrique est façonné par un ensemble de caractéristiques distinctives, notamment les héritages coloniaux persistants, l'influence omniprésente des structures traditionnelles et de la gouvernance informelle, ainsi que l'importance croissante de l'engagement communautaire et de la responsabilité sociale des entreprises (Frynas, 2005). Les systèmes de relations professionnelles africains sont profondément enracinés dans

leur histoire coloniale, qui a systématiquement institutionnalisé le contrôle de la main-d'œuvre principalement pour faciliter l'exploitation des ressources. Ce fondement historique a laissé derrière lui un héritage durable de syndicalisme fragmenté et de cadres de relations professionnelles dominés par l'État (Kanyongolo, 2004). Après l'indépendance, de nombreux pays africains ont connu d'importantes turbulences politiques.

Ces trajectoires post-indépendance ont conduit à diverses disparités régionales dans les systèmes de relations professionnelles. Le Kenya et l'Ouganda, par exemple, ont développé des systèmes hybrides de relations professionnelles qui allient les expériences coloniales du passé aux besoins modernes (Munene, 1995). L'Afrique du Sud se distingue par son système tripartite solide, illustré par des institutions telles que la Commission de conciliation, de médiation et d'arbitrage, qui veille au respect de l'équité procédurale dans les litiges. La persistance d'institutions informelles précoloniales, telles que les normes et croyances culturelles, combinée à l'influence durable des marchés du travail coloniaux, continue de façonner la qualité institutionnelle et les contraintes économiques auxquelles sont confrontés les pays africains contemporains (Meagher, 2010).

Dans de nombreux contextes africains, les chefs traditionnels jouent un rôle important dans la vie sociale, politique et économique des citoyens, tirant leur légitimité des coutumes, des traditions et de la spiritualité. Ces chefs agissent souvent comme des intermédiaires essentiels du développement : ils influencent la distribution

des biens publics, relayent les revendications des citoyens auprès de l'État, supervisent l'accès à la terre et coordonnent l'action collective locale (Boone, 2003). Leur position, à mi-chemin entre les structures étatiques officielles et les communautés locales, constitue un niveau unique de gouvernance que les EMN doivent tenir en compte. Par conséquent, les EMN doivent mettre en place des pratiques adaptatives qui reconnaissent et prennent en compte ces structures de gouvernance informelles et les réalités du monde du travail.

Défis et opportunités pour les EMN en Afrique

Les EMN en Afrique sont confrontées à un ensemble complexe de défis et d'opportunités qui influencent considérablement leur dynamique sociale et leurs relations professionnelles (Horwitz, 2017). Il s'agit notamment de naviguer dans des paysages réglementaires et institutionnels complexes, d'adapter la gestion de la main-d'œuvre à des contextes culturels diversifiés et de trouver un équilibre entre la maximisation des profits et les attentes croissantes en matière de responsabilité sociale (Adeleye et al., 2024).

Un défi majeur pour les EMN en Afrique réside dans l'inapplicabilité inhérente de nombreuses hypothèses et modèles de gestion occidentaux aux contextes culturels locaux. Cela est particulièrement évident dans les entreprises caractérisées par une forte distance hiérarchique et un collectivisme marqué, où les théories traditionnelles occidentales de la motivation peuvent ne pas

trouver d'écho (Jackson et al., 2014). En conséquence, les EMN sont contraintes d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour s'aligner sur les environnements culturels et institutionnels locaux, s'éloignant ainsi des approches purement ethnocentriques. Cela se traduit souvent par le développement de modèles hybrides de « convergence croisée », qui intègrent des éléments issus à la fois des pratiques du pays d'origine et du pays d'accueil, ou de « convergence limitée », où les meilleures

pratiques mondiales sont localisées (Ralston et al., 2006). Les EMN opérant en Afrique sont également soumises à une surveillance accrue afin de démontrer un comportement d'entreprise responsable qui va au-delà de la simple génération de profits. Cela implique de traiter des questions cruciales telles que l'exploitation potentielle de la main-d'œuvre, d'atténuer la domination du marché sur les entreprises locales et de minimiser les impacts environnementaux négatifs.

2 • Matériaux et méthodes

2.1 Conception de la recherche

Cette étude adopte un plan de recherche transversal et déductif utilisant la modélisation par équations structurelles (SEM) pour examiner les relations complexes entre les dynamiques sociales et les relations professionnelles sur le lieu de travail dans les entreprises multinationales à travers l'Afrique. La SEM est particulièrement adaptée à cette analyse en raison de sa capacité à modéliser des concepts latents tels que la confiance, la communication, la diversité culturelle et les styles de leadership, et à évaluer leur impact sur les principaux résultats des relations de travail, notamment la résolution des conflits, l'engagement des employés, les relations entre syndicats et direction, et le traitement des réclamations (Hair et al., 2017).

La SEM permet également d'identifier les effets directs et indirects, offrant ainsi un aperçu plus approfondi de la manière dont les variables interagissent, par exemple comment les styles de leadership peuvent influencer l'engagement par le biais de la confiance ou de la communication (Preacher et Hayes, 2008).

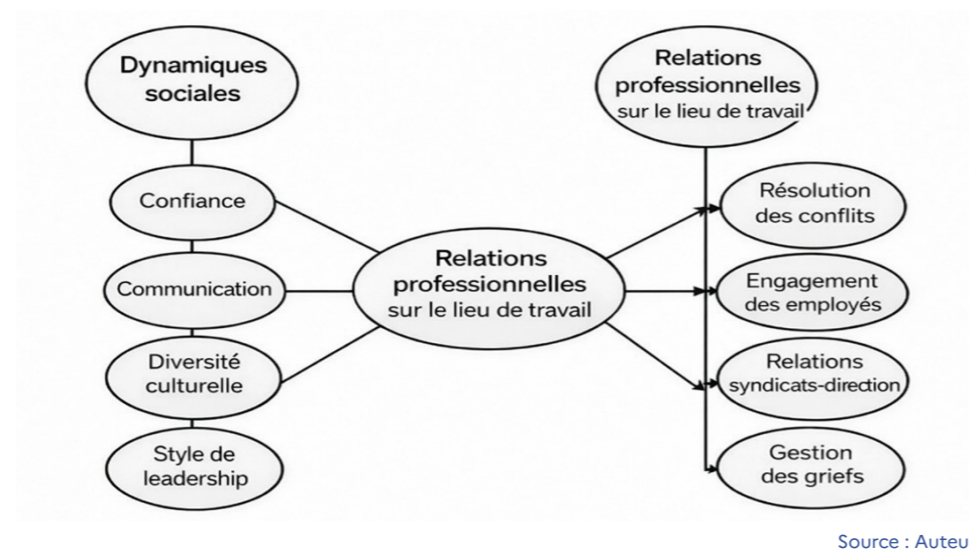
Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré diffusé en ligne via les réseaux sociaux et des plateformes professionnelles. La taille de l'échantillon respectait les directives du SEM (moins de 200 participants, marge d'erreur de 5 %). Les outils utilisés comprenaient Google Forms, XLSTAT et SMARTPLS pour la collecte, l'analyse et la modélisation des facteurs relationnels.

2.2 Élaboration des hypothèses

Cette contribution vise à mesurer les perceptions des employés afin de déterminer si des facteurs sociaux

et culturels influencent la nature des relations au sein du personnel dans les entreprises multinationales opérant en Afrique. La littérature utilisée pour identifier les facteurs de chaque concept est présentée dans la figure 1.

Figure 1 : Théorie de l'échange social pour l'étude



Le tableau 1 fournit davantage d'informations sur la manière dont ces facteurs ont été mesurés à travers les hypothèses suivantes.

H1 : La confiance entre les employés et la direction sera positivement associée à l'engagement des employés et à la gestion efficace des réclamations dans les entreprises multinationales opérant en Afrique.

H2 : Des canaux de communication efficaces seront positivement associés à la résolution réussie des conflits sociaux dans les entreprises multinationales à travers l'Afrique.

H3 : La culture organisationnelle joue un rôle positif dans la confiance et la communication entre les employés en matière de résolution des conflits et d'harmonie sociale au sein des entreprises multinationales à travers l'Afrique.

H4 : Les dynamiques sociales et culturelles des pays d'accueil, des communautés et des employés modulent les relations entre les employés et la direction ainsi que les perceptions d'équité dans les entreprises multinationales opérant en Afrique.

Tableau 1 : Principales variables de l'étude, définitions et études de référence

Abréviation	Définition	Relation hypothétique	Études à l'origine de l'hypothèse
Culture organisationnelle (CO)	Normes, valeurs et croyances partagées au sein de l'entreprise	CO → EV : Une culture organisationnelle positive renforce la volonté des employés de s'exprimer. CO → TM : Les cultures éthiques et axées sur les valeurs renforcent la confiance dans le leadership.	Cox & Blake (1991)
Voix des employés (EV)	Capacité perçue par les employés à exprimer leurs opinions et leurs préoccupations	EV → TM : Lorsque les employés se sentent écoutés, ils sont plus enclins à faire confiance à leurs managers. EV → CRM : La participation active des employés favorise la mise en place de meilleurs mécanismes de résolution des conflits.	Kahn (1990) ; Morrison (2011)
Confiance dans la direction (TM)	Confiance des employés dans l'équité et la compétence de la direction	TM → IH : La confiance dans la direction contribue à réduire le nombre de conflits sociaux.	Mayer et al. (1995) ; McAllister (1995)
Mécanismes de résolution des conflits (CRM)	Systèmes disponibles/ mis en place pour gérer les conflits sur le lieu de travail	CRM → IH : Des mécanismes efficaces de résolution des conflits favorisent la paix sociale	Rahim (1983) ; Bass & Avolio (1990) ; Colquitt (2001)
Harmonie sociale (IH)	État général de coopération et absence de conflits sociaux	OC → EV → TM → IH	Kochan et al. (1986)
Dynamiques sociales et culturelles (SCD)	Normes, croyances et coutumes sociétales qui influencent les perspectives des employés.	OC → EV → TM → (SCD) → CRM (SCD) → IH	Cox & Blake (1991)

2.3 Modélisation par les moindres carrés partiels (PLS)

Afin d'étudier de manière empirique les relations hypothétiques entre les principaux facteurs des relations professionnelles sur le lieu de travail et les effets modérateurs des dynamiques sociales au sein des EMN en Afrique, cette étude adopte la modélisation par les moindres carrés partiels (PLS) comme principale méthode d'analyse. La PLS est une approche de modélisation par équations structurelles (SEM) de type « variance- » particulièrement adaptée à la recherche prédictive et exploratoire dans des environnements complexes et peu théorisés, tels que le milieu de travail des EMN en Afrique (Hair et al., 2017 ; Henseler et al., 2009).

Le PLS est approprié pour cette étude pour plusieurs raisons. Premièrement, le modèle conceptuel intègre à la fois des concepts réflexifs (par exemple, la confiance dans la direction, la voix des employés et la culture d'entreprise) et des concepts formatifs (dynamiques sociales), ce qui le rend méthodologiquement adapté. Deuxièmement, la recherche porte sur des échantillons de taille modérée et des données pouvant s'écarter de la distribution normale multivariée, ce qui justifie la robustesse de la méthode pour de telles hypothèses de distribution (Ringle et al., 2015). Troisièmement, l'objectif de cette étude est d'explorer l'influence prédictive et médiatrice des dynamiques sociales dans la formation des résultats des relations professionnelles, plutôt que de simplement confirmer une théorie existante.

Le modèle PLS comprend deux composantes clés. Le modèle de mesure précise comment chaque construit latent est mesuré par ses indicateurs observés respectifs (à la fois réfléchis et formatifs). L'autre est le modèle structurel, qui définit les relations hypothétiques. L'estimation du modèle est réalisée à l'aide du logiciel XLSTAT. La fiabilité et la validité du modèle de mesure sont évaluées à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, de la fiabilité composite (CR), de la variance moyenne extraite (AVE) et du rapport hétérotrait-monotrait (HTMT). Pour le modèle structurel, les principaux critères d'évaluation comprennent les coefficients de cheminement, les valeurs R^2 , les tailles d'effet (f^2) et la pertinence prédictive (Q^2). La significativité des relations hypothétiques est testée à l'aide d'une technique de bootstrapping avec 5 000 sous-échantillons, fournissant des estimations robustes des erreurs-types et des statistiques afin de déterminer si la moyenne de la population diffère de manière significative, en particulier compte tenu de l'écart-type de la population.

2.4 Questionnaire et procédure de collecte des données

Le questionnaire a été élaboré à partir des enseignements tirés d'études antérieures, telles que celles de Dunning et Narula (2004), et d'études de cas spécifiques à l'Afrique sur les EMN et la dynamique des relations professionnelles, telles que celles d'Adeleye (et al., 2020) et de Jackson (2011). Les répondants à cette enquête étaient des particuliers et des employés de EMN issus de différentes sous-régions d'Afrique et de secteurs économiques clés, notamment les biens de grande

consommation, le conseil en gestion et l'agriculture, entre autres. La procédure d'échantillonnage repose sur des méthodes d'échantillonnage aléatoire avec regroupement d'échantillons de groupes professionnels ciblés via les réseaux sociaux et d'autres plateformes. Les données brutes ont été recueillies auprès de répondants issus de diverses catégories d'employés et de secteurs d'activité des EMN en Afrique. Au total, les données de 133 répondants ont été collectées sur une période de 30 jours dans des pays africains tels que

l'Égypte, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Maroc, le Nigeria et l'Afrique du Sud. Les données collectées ont été saisies dans Microsoft Excel afin de garantir l'exactitude de l'enregistrement et d'éviter les erreurs. Elles ont ensuite été exportées vers SPSS 19 pour une analyse descriptive et d'autres analyses thématiques. Pour une analyse plus approfondie et la modélisation des relations causales, les données ont été importées dans XLSTAT pour une modélisation par les moindres carrés partiels (PLS) et une analyse.

3 • Résultats

3.1 Analyse descriptive de la répartition des répondants

Cette section présente une analyse descriptive des caractéristiques des personnes interrogées issues de EMN opérant à travers l'Afrique, comme le montre le tableau 2. Il est essentiel de comprendre la répartition démographique, professionnelle et géographique de l'échantillon pour replacer dans son contexte l'étude des dynamiques sociales et des relations professionnelles sur le lieu de travail. Les données de répartition reflètent la diversité de la main-d'œuvre africaine et offrent un aperçu crucial de la manière dont la confiance, la communication, la culture organisationnelle et les dynamiques socioculturelles influencent les résultats en matière de relations professionnelles.

En outre, l'échantillon révèle une majorité de femmes (57,1 %) par rapport aux répondants masculins (42,9 %). Cette évolution démographique met en évidence une représentation des genres relativement inclusive au sein

des EMN participantes. La composition par sexe est cruciale pour façonner les relations sociales sur le lieu de travail, en particulier dans les secteurs culturellement diversifiés et dominés par les hommes, où les perceptions de l'équité, la confiance envers la direction et les styles de communication peuvent varier considérablement entre les sexes (Ogunyomi et Bruning, 2016). À ce titre, les dynamiques de genre sont susceptibles de jouer un rôle modérateur dans les relations de confiance entre les employés et la direction ainsi que dans les processus de traitement des réclamations- thèmes clés de l'hypothèse 1 (H1).

Les répondants sont répartis de manière assez équilibrée entre cinq tranches d'âge : moins de 25 ans (19,5 %), 25-34 ans (20,3 %), 35-44 ans (22,6 %), 45-54 ans (19,5 %) et 55 ans et plus (18,0 %). Cela indique une main-d'œuvre multigénérationnelle qui rassemble des préférences de communication, des valeurs industrielles et des attentes en matière d'engagement social variées. Les jeunes employés peuvent privilégier les plateformes de communication

ouvertes et assistées par la technologie, tandis que les employés plus âgés pourraient accorder davantage d'importance à la hiérarchie et aux processus institutionnels (Hofstede, 2001). Cette répartition générationnelle permet d'étudier comment les systèmes de communication sur le lieu de travail et la culture organisationnelle influencent l'engagement des employés et la résolution des conflits sociaux parmi les différents groupes d'âge.

Les répondants occupent des rôles variés au sein de leurs organisations : techniciens (21,8 %), cadres de proximité (18,8 %), délégués syndicaux (18,0 %), responsables des ressources humaines (16,5 %), ingénieurs (12,8 %) et personnel administratif (12,0 %). Cette répartition garantit que les enseignements tirés des relations de travail proviennent à la fois de perspectives opérationnelles et administratives. La forte représentation des délégués syndicaux et des responsables des ressources humaines est particulièrement pertinente, compte tenu de leur rôle central dans les aspects fondamentaux des mécanismes de renforcement de la confiance, tels que la résolution des conflits du travail, le traitement des réclamations et la négociation collective (Guest, 2017 ; Budd, 2004).

Les répondants proviennent de six départements clés : juridique (23,3 %), opérations (20,3 %), finances (17,3 %), production (15,0 %), informatique (12,8 %) et gestion des ressources humaines (11,3 %). La prédominance des services juridiques et opérationnels indique que le personnel est familiarisé avec les cadres de conformité et les cadres industriels. Cependant, la représentation relativement faible des RH peut refléter des limites structurelles dans les mécanismes de dialogue social menés par les RH. Cette configuration départementale influe sur la manière dont la culture organisationnelle et les systèmes de communication

sont perçus et mis en œuvre dans les contextes de conflits du travail. Le personnel est très qualifié, avec des titulaires de licence (28,6 %), de master (25,6 %), de diplômés (23,3 %) et de doctorat (22,6 %). Un personnel hautement qualifié est généralement plus assertif dans ses attentes en matière de justice organisationnelle, de transparence et de mécanismes participatifs de traitement des réclamations. Cette dynamique renforce l'importance de la confiance, de la communication et de la sensibilité culturelle dans l'établissement de relations professionnelles équitables et efficaces. Les employés ayant un niveau d'études plus élevé sont susceptibles de contester des procédures de traitement des réclamations ambiguës et d'exiger une approche plus dialogique et institutionnalisée de la résolution des conflits.

Les personnes interrogées travaillent dans cinq grands secteurs économiques : les services (22,6 %), le pétrole et le gaz (20,3 %), l'industrie manufacturière (20,3 %), la finance (18,8 %) et la technologie (18,0 %). Ces secteurs diffèrent en termes d'exposition réglementaire, de taux de syndicalisation et de maturité du dialogue social. Par exemple, les secteurs du pétrole et du gaz ainsi que de l'industrie manufacturière se caractérisent généralement par une forte activité syndicale et des structures formelles de traitement des réclamations, tandis que les secteurs des technologies et des services peuvent privilégier des systèmes de gestion des ressources humaines informels et agiles, comme le notent Brewster (et al., 2011). Ces différences sectorielles offrent une perspective nuancée pour évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des mécanismes de résolution des conflits et des systèmes de confiance dans différents contextes organisationnels.

Tableau 2 : Statistiques descriptives

		Répartition en %
Sexe	Femmes	57,1 %
	Hommes	42,9 %
Tranche d'âge	<25	19,5 %
	25-34	20,3 %
	35-44	22,6 %
	45-54	19,5 %
	55 ans et plus	18,0 %
Fonction	Personnel administratif	12,0 %
	Ingénieur	12,8 %
	Responsable des ressources humaines	16,5 %
	Responsable hiérarchique	18,8 %
	Technicien	21,8 %
	Représentant syndical	18,0 %
Département	Finance	17,3 %
	Gestion des ressources humaines	11,3 %
	Informatique	12,8 %
	Juridique	23,3 %
	Opérations	20,3 %
	Production	15,0 %
Enseignement	Licence	28,6 %
	Diplôme	23,3 %
	Master	25,6 %
	Doctorat	22,6 %
Secteur	Finance	18,8 %
	Industrie manufacturière	20,3 %
	Pétrole et gaz	20,3 %
	Services	22,6 %
	Technologie	18,0 %
Région	Afrique centrale	21,8 %
	Afrique de l'Est	19,5 %
	Afrique du Nord	18,8 %
	Afrique australe	20,3 %
	Afrique de l'Ouest	19,5 %

La répartition régionale est équilibrée à travers l'Afrique : Afrique centrale (21,8 %), Afrique australe (20,3 %), Afrique de l'Est et de l'Ouest (19,5 % chacune) et Afrique du Nord (18,8 %). Cela permet une analyse comparative de la manière dont les valeurs culturelles, la solidité des institutions et les environnements réglementaires influencent la dynamique des relations professionnelles. Cette diversité renforce la pertinence de l'hypothèse 4, qui postule que les dynamiques sociales et culturelles modèrent les relations entre les employés et la direction ainsi que les perceptions d'équité. Par exemple, une étude (OIT, 2020) a révélé que l'Afrique australe pourrait offrir des environnements syndicaux plus structurés, tandis que l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Est pourraient s'appuyer davantage sur des systèmes de résolution informels ancrés dans les normes culturelles locales.

3.2 Relations professionnelles dans les multinationales – Évaluation de référence

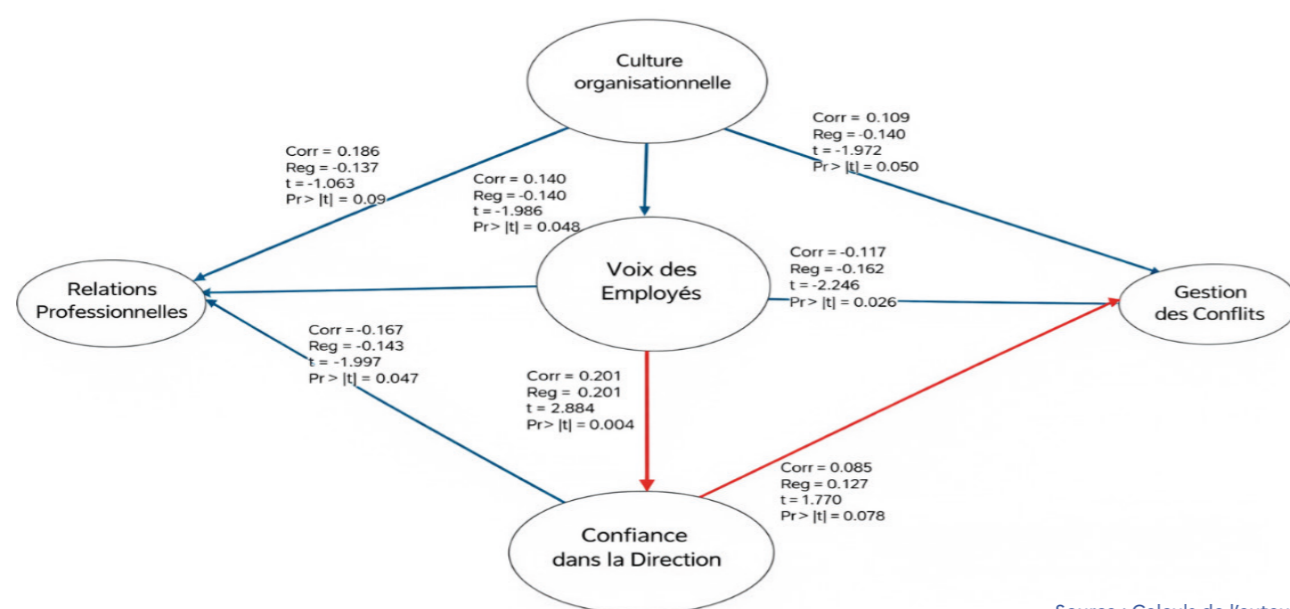
Cette section présente une analyse de référence de l'état des relations professionnelles et des facteurs déterminants des mécanismes de résolution des conflits dans les multinationales opérant en Afrique. Les résultats découlent de la modélisation SEM (figure 2), qui met en évidence les impacts et les contributions de la confiance dans la direction, de la voix des employés et de la culture organisationnelle sur la résolution des conflits et les relations professionnelles.

3.3 Mécanisme de résolution des conflits (MRC)

La « voix des employés » est le facteur qui contribue le plus fortement au MRC, représentant 42,3 % de la variance expliquée par R², malgré une corrélation et un coefficient de chemin négatifs. Cela suggère qu'une expression accrue du mécontentement ou l'exclusion du processus décisionnel pourraient être liées à une augmentation des conflits, ce qui va dans le sens de Freeman et Medoff (1987), qui ont noté que les mécanismes de participation peuvent réduire le départ des employés, mais peuvent également accroître l'expression formelle des conflits s'ils sont mal gérés. Malgré la corrélation négative

et le coefficient de cheminement, la voix des employés représente la plus grande part de la variance expliquée par le MRC. Cela implique qu'un manque de voix des employés ou des mécanismes inefficaces pour s'exprimer peuvent aggraver les conflits sur le lieu de travail. Tetteh et Mustchin (2022), dans une étude sur les EMN au Ghana, ont constaté que la frustration des employés de ne pas être entendus ou d'être ignorés déclenche souvent une escalade formelle des conflits, en particulier dans les lieux de travail culturellement stratifiés. Tubey (2015) a souligné que, dans les entreprises kenyanes, l'absence de boucles de rétroaction efficaces peut aggraver les tensions industrielles, ce qui fait écho à des conclusions similaires de la présente étude.

Figure 2 : Modélisation SEM des mécanismes de résolution des conflits et des relations professionnelles dans les multinationales



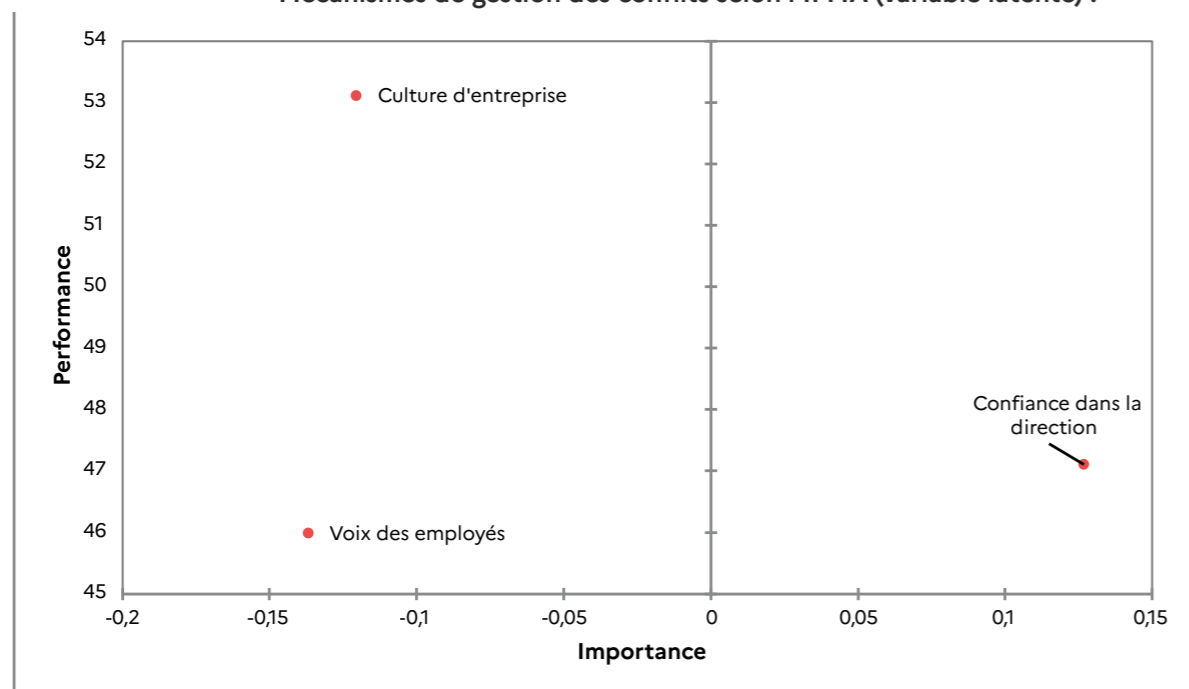
Source : Calculs de l'auteur

Tableau 3 : Contribution des variables au MRC

Source : calculs de l'auteur

Variable	Coefficient de corrélation	Coefficient de chemin	Corr. x Coeff.	Contribution à R ² (%)
Confiance dans la direction	0,085	0,127	0,011**	23,951
Culture d'entreprise	-0,109	-0,140	0,015**	33,766
Voix des employés	-0,117	-0,162	0,019**	42,282

Mécanismes de gestion des conflits selon l'IPMA (variable latente) :



La culture organisationnelle contribue à hauteur de 33,8 % et reflète la manière dont l'environnement structurel et normatif façonne la résolution des conflits. Les coefficients négatifs impliquent que certains types de culture (par exemple, rigide, hiérarchique ou non inclusive) sont associés à des niveaux de conflit plus élevés. Cela corrobore les conclusions sur le rôle

crucial de la culture dans l'émergence et l'atténuation des conflits (Kochan, 2004). Une étude sud-africaine a montré que les cultures organisationnelles qui ne sont pas inclusives ou réactives à la diversité de la main-d'œuvre augmentent les tensions intergroupes et réduisent la coopération, en particulier dans les EMN dont les équipes de direction sont étrangères (Olabiyi, 2022).

La confiance dans la direction, bien qu'elle présente un coefficient de cheminement positif, est le facteur qui contribue le moins (23,95 %). Cela suggère que si la confiance réduit les conflits, son pouvoir explicatif est inférieur à celui de la voix et de la culture. Selon Obiekwe et Obibhunun (2019), dans les EMN nigérianes, la confiance doit être renforcée par l'équité procédurale et l'adaptation culturelle pour avoir un impact significatif sur la gestion des conflits. Ce constat contraste avec l'argument de Dirks et Ferrin (2002) selon lequel la confiance est un antécédent essentiel de la résolution coopérative des conflits. La prédominance de la voix et de la culture dans l'explication des mécanismes de conflit souligne la nécessité d'une participation effective et de valeurs culturelles alignées dans les EMN, en particulier dans les contextes africains caractérisés par une main-d'œuvre diversifiée et des structures hiérarchiques.

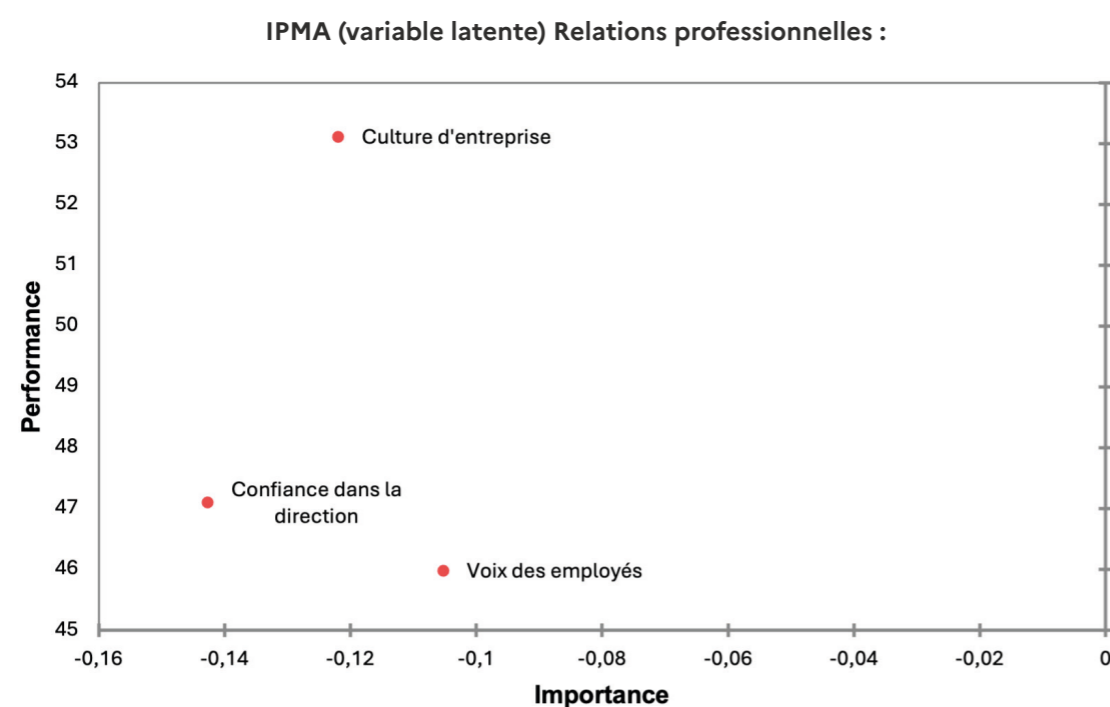
3.4 Relations professionnelles

La confiance envers la direction apparaît comme le prédicteur le plus fort des relations professionnelles, représentant 48,7 %. Cela confirme les conclusions de Selmer (2001) selon lesquelles la confiance mutuelle entre les employés et la direction renforce la coopération, réduit les conflits et constitue le fondement de relations professionnelles coopératives, en particulier dans des environnements interculturels ou à forte présence d'expatriés. Une étude de Dan-Jumbo et Akpan (2018) a révélé que dans les EMN nigérianes, la confiance joue un rôle de médiateur dans l'efficacité du leadership des expatriés, améliorant le dialogue entre les syndicats et la direction ainsi que le respect des protocoles de relations professionnelles. Fiedler et al. (2020) ont montré que dans les entreprises manufacturières, le manque de confiance envers la direction était un facteur majeur de grèves et de ruptures dans les relations professionnelles.

Tableau 4 : Contribution des variables aux relations professionnelles

Source : calculs de l'auteur

Variable	Coefficient	Coefficient de chemin	Corr. x Coeff.	Contribution à R ² (%)
Voix des employés	-0,086	-0,077	0,007***	13,488
Culture d'entreprise	-0,135	-0,137	0,018**	37,785
Confiance dans la direction	-0,167	-0,143	0,024**	48,727



La culture d'entreprise montre à nouveau une influence significative (37,8 %), renforçant l'idée que les cultures inclusives, communicatives et participatives améliorent la stabilité des relations professionnelles. Cela va dans le sens de Hofstede (1984) et, plus tard, de Newman et Nollen

(1996), selon lesquels la congruence culturelle améliore les relations entre employés et employeurs. En Éthiopie, Endris et Xiaoyan (2021) ont constaté que les EMN qui avaient adapté leur culture organisationnelle aux normes locales et intégré des structures de direction locales bénéficiaient de

relations professionnelles plus stables et plus efficaces.

La « voix des employés » affiche la contribution la plus faible (13,5 %), ce qui constitue un renversement intéressant par rapport au graphique sur les conflits. Cela suggère que si la voix peut exacerber les conflits, son impact direct sur la stabilité globale des relations professionnelles est plus faible, peut-être en raison de structures inadéquates pour donner suite aux préoccupations exprimées, un problème courant dans de nombreux environnements de EMN africaines. Zhao (2020), dans une étude portant sur des entreprises au Kenya, a rapporté que la voix des employés n'améliorait les relations professionnelles que lorsqu'il y avait un engagement correspondant de la direction à donner suite aux retours d'information.

3.5 Rôle modérateur des dynamiques sociales dans les relations professionnelles sur le lieu de travail au sein des EMN

Cette analyse examine le rôle modérateur de la dynamique sociale. Elle évalue la performance relative de la confiance dans la direction, de la voix des employés et de la culture organisationnelle dans l'influence des relations professionnelles sur le lieu de travail au sein des EMN en Afrique. Une comparaison contextuelle des résultats de référence est présentée afin d'amplifier davantage le rôle de la dynamique sociale en tant que modérateur des résultats des relations professionnelles sur le lieu de travail.

a) Gestion de la résolution des conflits dans les EMN

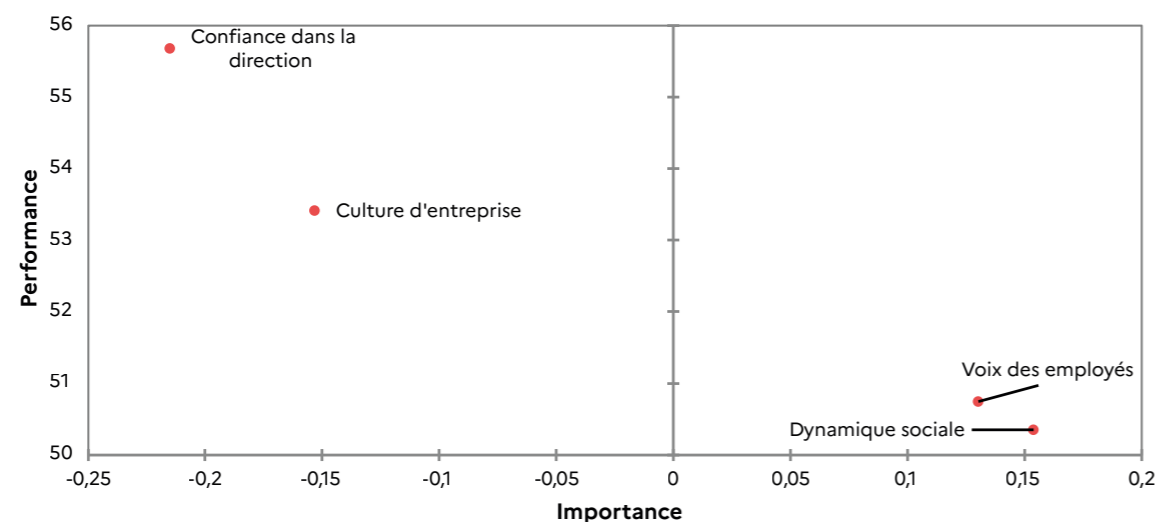
Même avec un effet direct négligeable, les dynamiques sociales jouent un rôle modérateur essentiel, améliorant la performance des autres prédicteurs. Leur inclusion dans le modèle renforce la confiance, réduit le risque de conflit lié à l'expression des opinions et adoucit la rigidité de la culture organisationnelle. Des études telles que celle de Kasozi et Namatovu (2013) ont montré que dans les environnements de travail multinationaux en Ouganda, le capital social – caractérisé par le respect, l'obligation communautaire et les réseaux informels – jouait un rôle de médiation dans l'impact des politiques de gestion des ressources humaines sur l'issue des conflits. Farndale et al. (2022) ont observé des schémas similaires dans des entreprises culturellement diversifiées : la cohésion sociale et les relations informelles renforcent les mécanismes formels de gestion des conflits.

Tableau 5 : Gestion de la résolution des conflits dans les EMN

Source : calculs de l'auteur

Variable	Coefficient de corrélation	Coefficient de chemin	Corr. x Coeff.	Contribution à R ² (%)
Confiance dans la direction	-0,177	-0,239	0,042**	39,63
Culture d'entreprise	-0,157	-0,182	0,029**	26,81
Voix des employés	0,146	0,161	0,024**	22,14
Dynamique sociale	0,079	0,154	0,012**	11,42

IPMA (variable latente) Gestion de la résolution des conflits :



L'inclusion des dynamiques sociales en tant que modérateur renforce considérablement le rôle de la confiance, suggérant que lorsque la cohésion sociale, les normes de communication et le respect interpersonnel sont forts, la confiance envers la direction devient encore plus cruciale pour réduire les conflits sur le lieu de travail. Martínez-Tur et Peiró (2009) affirment que la confiance, sous un leadership sensible

à la culture, agit comme un puissant tampon contre les conflits. Omolekan (2022) a constaté qu'un capital social élevé amplifie la relation entre la confiance et la résolution des conflits, en particulier au sein d'équipes diversifiées dirigées par des expatriés au Nigeria.

Bien que sa contribution absolue diminue légèrement, la culture organisationnelle reste essentielle,

en particulier lorsqu'elle est modérée par les dynamiques sociales. Le modèle suggère que les cultures alignées sur les valeurs sociales locales (par exemple, le communautarisme, la hiérarchie) contribuent à réduire les conflits plus efficacement. Selon Wambugu (2024), les cultures organisationnelles qui intègrent les normes sociales locales – telles que le respect des aînés, le consensus de groupe et l'évitement de la confrontation – ont tendance à connaître moins de conflits au Kenya. Cette conclusion est également corroborée par la théorie des dimensions culturelles de Hofstede, en particulier la pertinence du collectivisme par rapport à l'individualisme dans la culture du monde du travail africain.

Les dynamiques sociales renforcent l'efficacité de la participation des employés, ce qui suggère que celle-ci ne permet de réduire les conflits que dans des environnements caractérisés par des interactions respectueuses, l'inclusion et des relations de soutien entre pairs. Cela confirme le modèle de Hirschman (1970) sur la « sortie », la « participation » et la « loyauté », mais avec une réinterprétation africaine : la « participation » n'a de valeur que lorsqu'elle s'inscrit dans des normes collectivistes et des liens interpersonnels solides. Une étude sud-africaine a montré que les mécanismes de participation sans cohésion sociale correspondante se retournent souvent contre leurs auteurs, mais que là où des liens sociaux existent, les employés utilisent les canaux de participation de manière plus constructive (Delhey et al., 2023).

b) Les relations professionnelles dans les EMN

Cette analyse se concentre sur la qualité des relations professionnelles dans le contexte des effets modérateurs de la dynamique sociale. Les résultats montrent que la dynamique sociale présente un coefficient de corrélation/de chemin négatif, ce qui implique que dans des environnements sociaux mal gérés ou fragmentés, la dynamique peut aggraver les relations professionnelles. Alors qu'elle est censée renforcer les relations, si la cohésion sociale est faible ou si des tensions interpersonnelles existent, la dynamique sociale peut amplifier les défis liés aux relations professionnelles (par exemple, résistance collective, alliances informelles). En Afrique de l'Est, Mugoya et Mutekanga (2017) ont constaté que les liens sociaux ne renforcent les relations professionnelles que lorsqu'ils sont alignés sur les valeurs organisationnelles ; dans le cas contraire, ils deviennent des systèmes parallèles qui s'opposent aux politiques formelles. Lumineau (et al., 2023) a également noté que la dynamique de groupe informelle peut soit atténuer, soit exacerber l'opposition professionnelle, selon les niveaux de sécurité psychologique et de respect mutuel.

Tableau 6 : Relations professionnelles dans les EMN

Source : calculs de l'auteur

Variable	Coefficient de corrélation	Coefficient de chemin	Corr. x Coeff.	Contribution à R ² (%)
Confiance dans la direction	0,284	0,297	0,084	40,68
Voix des employés	-0,256	-0,269	0,069	33,26
Culture d'entreprise	-0,199	-0,168	0,034	16,18
Dynamique sociale	-0,175	-0,117	0,020	9,88

La confiance dans la direction est le facteur qui contribue le plus aux relations professionnelles dans un environnement de travail modéré par la dynamique sociale. L'effet modérateur de la dynamique sociale semble contrebalancer l'effet de la confiance, ce qui suggère que le pouvoir de la confiance est en quelque sorte partagé avec d'autres variables favorisant les relations, telles que l'interaction entre pairs et les normes de groupe.

Cela confirme les conclusions antérieures issues de l'estimation de référence et de la littérature mondiale, comme celles de Farndale (et al., 2022). Dans le contexte africain, Adeleye (et al., 2020) a constaté que la confiance réduit les relations conflictuelles entre

syndicats et direction, en particulier lorsque les cadres expatriés dialoguent de manière transparente avec les employés locaux.

La contribution de la « voix des employés » augmente fortement, passant de 13,5 % dans un environnement ne tenant pas compte des dynamiques sociales à 33,3 % dans un lieu de travail qui en tient compte. Cette augmentation suggère que les dynamiques sociales amplifient le rôle de la voix dans la détermination des résultats des relations professionnelles. Malgré des corrélations négatives, le produit combiné (corrélation x coefficient de chemin) est important, indiquant un fort impact négatif sur les relations professionnelles lorsque la voix est mal gérée. Egu et Aregbeshola (2017) ont constaté que les mécanismes de participation dans les EMN sud-africaines ne renforcent les relations professionnelles que lorsqu'ils sont ancrés dans la culture et activement pris en compte. Cela corrobore l'affirmation de Hirschman (1970) selon laquelle la participation n'est un mécanisme efficace que dans des environnements riches en confiance et socialement cohésifs.

La contribution de la culture organisationnelle passe de 37,8 % dans l'étude de référence à 16,2 %, ce qui indique une influence réduite lorsque l'on tient compte des dynamiques sociales. Cela suggère que les normes organisationnelles lorsqu'elles sont considérées isolément, en présence de normes sociales informelles. Abodohou et al. (2020) ont noté que les relations professionnelles en Afrique sont fortement régies par des dynamiques informelles entre pairs et des attentes communautaires, qui l'emportent souvent sur les prescriptions culturelles formelles des EMN. Cela rejoint l'idée de Mazrui concernant le « triple héritage » de l'identité africaine – influences traditionnelles, islamiques/chrétiennes et occidentales – où les normes locales servent souvent de tampon face aux impositions culturelles externes (Njogu et Adem, 2017).

Ces résultats soulignent le rôle crucial des dynamiques sociales dans la manière dont la confiance, la participation des employés et la culture organisationnelle influencent les relations professionnelles au sein des EMN africaines. Si la confiance reste fondamentale, la participation des employés gagne en efficacité et la culture organisationnelle passe au second plan lorsque la cohésion sociale est soit forte, soit fracturée. Cela correspond à la nature communautaire et axée sur les relations des sociétés africaines, où les normes informelles, le dialogue collectif et la confiance interpersonnelle servent souvent de médiateurs ou l'emportent sur les structures institutionnelles formelles dans le milieu professionnel.

4 • Conclusion, pertinence politique et recommandations

4.1 Conclusion

Cette étude souligne le rôle crucial des dynamiques socioculturelles dans la configuration des relations de travail au sein des EMN en Afrique. À l'aide d'une stratégie empirique rigoureuse et d'une modélisation par équations structurelles,

les résultats démontrent que si la confiance dans la direction, la culture organisationnelle et la voix des employés sont fondamentales pour l'harmonie sociale, leurs effets sont considérablement modérés par les systèmes sociaux informels, les normes culturelles et les réseaux interpersonnels.

La confiance envers la direction est apparue comme le prédicteur le plus influent de la qualité des relations professionnelles, tandis que la culture organisationnelle et la voix des employés ont également joué des rôles notables en fonction de leur adéquation avec les attentes locales. Cependant, la voix des employés, lorsqu'elle n'est pas soutenue par des normes sociales respectueuses ou des systèmes de retour d'information managériaux appropriés, peut exacerber les conflits, comme l'ont conclu Freeman et Medoff (1987) ainsi que Ojo et Adedayo (2021).

Enfin, il a été constaté que les dynamiques sociales, en particulier la communication informelle et la confiance collective, renforçaient ou affaiblissaient ces facteurs en fonction du niveau de cohésion ou de fragmentation sur le lieu de travail, ce qui rejoint les conclusions de Fardale (et al. 2022) et de Hosseini et Kenshlow (2024). Ainsi, une paix sociale durable dans les EMN africaines ne peut reposer uniquement sur des mécanismes formels, mais doit également intégrer le tissu socioculturel de leurs communautés d'accueil.

4.2 Pertinence politique

Les résultats de cette étude offrent des perspectives essentielles sur l'élaboration des politiques du travail et la gestion organisationnelle dans le paysage industriel africain en pleine évolution.

En mettant en évidence la manière dont les structures sociales informelles influencent l'efficacité des mécanismes formels de relations professionnelles,

l'étude comble une lacune importante dans la compréhension tant académique que pratique des relations professionnelles sur les marchés émergents. Dans de nombreux contextes africains, la persistance de cadres de travail datant de l'époque coloniale et d'institutions formelles sous-développées a conduit à un recours à la cohésion sociale et aux systèmes communautaires pour gérer les conflits.

Pour les décideurs politiques, ces résultats appellent à une approche plus holistique de la réglementation du lieu de travail – une approche qui reconnaisse formellement le pouvoir de la confiance, des réseaux sociaux et des normes culturelles pour réduire les conflits et promouvoir l'engagement.

De plus, pour les entreprises multinationales, l'étude souligne l'importance de l'adaptation culturelle et de stratégies de gestion des ressources humaines adaptées au contexte local, qui répondent aux attentes des employés en matière d'équité, d'autorité et de communication.

4.3 Recommandations

Voici les recommandations essentielles issues de cette étude pour améliorer davantage les relations professionnelles au sein des EMN opérant en Afrique.

a) Promouvoir des cadres de relations professionnelles ancrés socialement : les gouvernements et les institutions du travail devraient encourager des modèles hybrides de relations professionnelles intégrant à la fois des canaux de dialogue formels (par exemple, les syndicats, les comités de mécanismes de réclamations) et informels (par exemple, la médiation par les pairs, les groupes d'entraide), en particulier dans les environnements professionnels multiculturels.

b) Institutionnaliser les mesures de renforcement de la confiance dans la réglementation du travail : les ministères du travail et les organismes de réglementation devraient inclure des dispositions visant à renforcer la confiance – telles que la transparence, les mécanismes de retour d'information et la protection des employés – dans les cadres politiques des relations professionnelles. Celles-ci favoriseront des relations harmonieuses entre la direction et les employés, en particulier dans les entreprises dirigées par des étrangers.

c) Rendre obligatoire la formation interculturelle pour les cadres expatriés : les EMN devraient institutionnaliser des programmes d'orientation culturelle destinés aux cadres étrangers afin de les sensibiliser aux normes locales en matière de hiérarchie, de communication, de gestion des conflits et de prise de décision, améliorant ainsi la confiance et réduisant les malentendus.

d) Soutenir les plateformes de dialogue informelles au sein des entreprises : les politiques devraient encourager ou rendre obligatoire la création de plateformes informelles d'engagement sur le lieu de travail – comités de bien-être, activités de cohésion d'équipe, forums animés par les employés – qui complètent les structures formelles de relations professionnelles et favorisent l'expression des employés.

e) Renforcer l'inspection du travail pour surveiller le climat social : les inspecteurs du travail et les agents chargés des relations professionnelles devraient être formés pour évaluer non seulement la conformité juridique, mais aussi le climat social au sein des EMN – par exemple, les niveaux de confiance interpersonnelle, l'ouverture de la communication et l'alignement culturel dans les pratiques de gestion.

f) Élaborer des lignes directrices sectorielles pour des relations professionnelles socialement responsables : élaborer des codes de bonnes pratiques en matière de relations professionnelles spécifiques à chaque secteur, qui reflètent les sensibilités socioculturelles propres à des secteurs clés tels que le pétrole et le gaz, l'agriculture, les produits de grande consommation et les télécommunications, où les dynamiques communautaires et les systèmes informels sont particulièrement forts.

BIBLIOGRAPHIE

Références

Abodohoui, A., Z. Su, B. S. Bocco et E. Chrysostome. 2020. *African and Chinese managerial practices: A cross-cultural comparison*, Management International/International Management/Gestion Internacional, 24(3), 195–209, <https://doi.org/10.7202/1072632ar>

Adeleye, B.N. 2024. *Does institutional quality moderate the human capital–inequality dynamics? Comparative evidence from LAC and SSA countries*, African Development Review, African Development Bank, vol.36(1), 153-169.

Adeleye, I., J. Luiz, J. Muthuri et K. Amaeshi. 2020. *Business ethics in Africa: The role of institutional context, social relevance, and development challenges*, Journal of Business Ethics, 167(4), 717–729.

Adeleye, I., L. White, K. Ibeh et A. Kinoti. 2015. *The changing dynamics of international business in Africa: Emerging trends and key issues*, The changing dynamics of international business in Africa, 1-12, Palgrave Macmillan.

Auty, R. 2001. *Resource abundance and economic development*, Oxford University Press.

Barya, N. 2021. *The role of diplomatic engagement in the implementation of regional integration in Africa: Case study of Kenya and Tanzania*, Doctoral dissertation, University of Nairobi.

Boone, C. 2003. *Decentralisation as a political strategy in West Africa*, Comparative Political Studies, 36(4), 355–380, <https://doi.org/10.1177/0010414003251173>

Brewster, C. et G.T. Wood. 2014. *Comparative HRM and international HRM*, The Routledge companion to international human resource management, A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell et D. G. Lepak, eds., 121–137, Routledge.

Budd, J.W. 2004. *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*, Cornell University Press.

Budhwar, P. et K. Mellahi. 2018. *HRM in the Middle East*, Handbook of research on comparative human resource management, Jackson T. ed. 487-505, Edward Elgar Publishing.

Chatman, J.A. et K.A. Jehn. 1994. *Assessing the relationship between industry characteristics and organisational culture: How different can you be?* Academy of Management Journal, 37(3), 522–553.

Dan-Jumbo, C.T. et E.E. Akpan. 2018. *The promises and perils of multinational corporations: The Nigerian experience*, International Journal of Management Science and Business Administration, 4(3), 73–77.

Delhey, J., G. Dragolov et K. Boehnke. 2023. *Social cohesion in international comparison: A review of key measures and findings*, Kölische Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 75 (Suppl 1), 95–120, <https://doi.org/10.1007/s11577-023-00891-6>

DiMaggio, P. J. et L.G. Zucker. 1988. *Institutional patterns and organisations: Culture and environment*, Institutional patterns and organisations: Culture and environment, Zucker L.G., ed.3-22, Ballinger.

Dirks, K. et D.L. Ferrin. 2002. *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>

Dirks, K. R.J. Lewicki et A. Zaheer. 2009. *Repairing relationships within and between organisations: Building a conceptual foundation*, Academy of Management Review, 34(1), 68-84.

Dunning, J.H. et R. Narula. 2004. *Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda*, Multinationals and Industrial Competitiveness, Edward Elgar Publishing.

Dunning, J.H. et S.M. Lundan. 2008. *Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise*, Asia Pacific Journal of Management, 25(4), 573–593.

Edwards, T., P. Almond, G. Murray et O. Tregaskis, 2022. *International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields*, Human Resource Management Journal, 32(3), 683–697.

Egu, E.M. et R.A. Aregbeshola. 2017. *The odyssey of South African multinational corporations (MNCs) and their impact on the Southern African development community (SADC)*, African Journal of Business Management, 11(23), 686–703.

Farndale, E., M. Beamond, I. Corbett-Etchevers et S. Xu. 2022. *Accessing host country national talent in emerging economies: A resource perspective review and future research agenda*, Journal of World Business, 57(1), 101257.

Fiedler, A., C. Casey et B. Fath. 2020. *Transnational employee voice and knowledge exchange in the multinational corporation: The European Company (SE) experience*, Human Relations, 74(7), 1033–1059, <https://doi.org/10.1177/0018726720905351>

Freeman, R.B. et J.L. Medoff. 1987. *What do unions do?* Basic Books.

Frenkel, M. 2008. *The multinational corporation as a third space: Rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha*, Academy of Management Review, 33(4), 924–942.

Frynas, J.G. 2005. *The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies*, International Affairs, 81(3), 581–598.

Gomes, E., S. Sahadev, A.J. Glaister et M. Demirbag. 2015. *A comparison of international HRM practices by Indian and European MNEs: Evidence from Africa*, The International Journal of Human Resource Management, 26(21), 2676–2700.

Guest, D.E. 2017. *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*, Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle et M. Sarstedt. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)* (2nd edition), Sage Publications.

Henseler, J., C. Ringle et R. Sinkovics. 2009. *The use of partial least squares path modelling in international marketing*, Advances in International Marketing, 20, 277–319, [http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Hillman, A.J., A.A. Cannella et R.L. Paetzold. 2000. *The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change*, Journal of Management Studies, 37(2), 235–255.

Hirschman, A.O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organisations, and states*, Harvard University Press.

Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol.5), Sage.

Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*, Sage.

Horwitz, F. 2017. *International HRM in South African multinational companies*, Journal of International Management, 23(2), 208–222.

Hosseini, S.A. et H. Kenshlow. 2024. *Studying the relationship between human resource development and justice, satisfaction and increasing the efficiency of social security employees*, System Engineering and Productivity, 4(3), 1-10.

International Labour Organisation. 2020. *World employment and social outlook: Trend 2020*, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_756877.pdf

Jackson, G. et R. Deeg. 2019. *Comparing capitalisms and taking institutional context seriously*, Journal of International Business Studies, 50(1), 4–19.

Jackson, S.E., R.S. Schuler et K. Jiang. 2014. *An aspirational framework for strategic human resource management*, Academy of Management Annals, 8(1), 1-56.

Jackson, T. 2011. *From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa*, Journal of Organisational Change Management, 24(4), 532–558.

Jackson, T. 2014. *Employment in Chinese MNEs: Appraising the dragon's gift to sub-Saharan Africa*, Human Resource Management, 53(6), 897–919.

Kamoche, K., M.P. e Cunha et J.V. Da Cunha. 2017. *Towards a theory of organisational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor*, The Aesthetic Turn in Management, 425-453, Routledge.

Kamoche, K., Y. Debrah, F. Horwitz et G. Nkombo Muuka, eds. 2003. *Managing human resources in Africa*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203633762>

Kanyongolo, F. E. 2004. *The rhetoric of human rights in Malawi: Individualisation and judicialization*, Rights and the politics of recognition in Africa, van der Berg H.J.J., ed. 165–182, African Books Collective.

Kasozi, D. et R. Namatovu. 2013. *Working conditions as correlates of employee productivity in selected multinational companies (MNCs) in Central Uganda*, International Journal of Business Performance Management, 15(3), 253–268.

Kochan, T. A. 2004. *Restoring trust in the human resource management profession*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(2), 132–146, <https://doi.org/10.1177/1038411104045352>

Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman et E.C. Johnson. 2005. *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit*, Personnel Psychology, 58(2), 281–342.

Lampsey, Y.A. et Y.A. Debrah. 2019. *Irreconcilable differences—Union organising in the informal sector in Ghana*, Advances in industrial and labour relations, M. van der Meer et E.N.C.C. Overman, eds., Vol.28, 61–89, Emerald Publishing Limited.

Lumineau, F., C. Long, S.B. Sitkin, N. Argyres et G. Markman. 2023. *Rethinking control and trust dynamics in and between organisations*, Journal of Management Studies, 60(8), 1937–1961, <https://doi.org/10.1111/joms.12999>

Martínez-Tur, V. et J.M. Peiró. 2009. *The trust episode in organisations: Implications for private and public social capital*, Social Science Information, 48(2), 143–174, <https://doi.org/10.1177/0539018409102404>

Meagher, K. 2010. *Identity economics: Social networks and the informal economy in Nigeria*, James Currey and HEBN Publishers.

Mugoya, J. et D. Mutekanga. 2017. *Industrial relations and organisational regulatory practices in East Africa: A case of selected manufacturing firms in Uganda*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(8), 66–69, <https://doi.org/10.9790/487X-1908046669>

Munene, J.C. 1995. *The institutional environment and managerial innovations: A qualitative study of selected Nigerian firms*, Journal of Occupational and Organisational Psychology, 68(4), 291–300, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00588.x>

Myant, M. et al. 2023. *Are multinational companies good for trade unions?* The European Trade Union Institute, Bruxelles.

Mzangwa, S.T. 2015. *Descriptive analysis of the theoretical perspectives in employment relations*, Corporate Ownership & Control, 13(1), 184–194.

Newenham-Kahindi, A. et C.E. Stevens. 2018. *An institutional logics approach to liability of foreignness: The case of mining MNEs in Sub-Saharan Africa*, Journal of International Business Studies, 49(7), 881–901.

Njogu, K. et S. Adem. 2017. *Critical perspectives on culture and globalisation: The intellectual legacy of Ali Mazrui*, Twaweza Communications, <https://doi.org/10.2307/j.ctvh8r1n5>

Obiekwe, O. et L. Obibhunun. 2019. *The roles of the labour union in Nigeria industrial harmony and development*, International Journal of Sustainable Development & World Policy, 8(1), 10–20.

Ogunyomi, P. et N.S. Bruning. 2016. *Human resource management and organisational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria*, The International Journal of Human Resource Management, 27(5), 612–634, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>

Olabiya, O.J. 2022. *A study of conflict resolution mechanisms and employment relations in multinational corporations in Africa: Empirical evidence from Nigeria and South Africa*, SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 20(0), a1900, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1900>

Omolekan, O. 2022. *Trust-building and consensus approach to conflict resolution: Alternative tactics to strike actions in Nigeria*, Journal of Techno-Social, 14(1), 37–47, <https://doi.org/10.30880/jts.2022.14.01.006>

Pfeffer, J. et G.R. Salancik. 1978. *The external control of organisations: A resource dependence perspective*, Harper & Row.

Preacher, K.J. et A.F. Hayes. 2008. *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, Behaviour Research Methods, 40(3), 879–891, <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>

Ralston, D.A., J. Pounder, C.W.H. Lo, Y.Y. Wong, C.P. Egri et J. Stauffer. 2006. *Stability and change in managerial work values: A longitudinal study of China, Hong Kong, and the U.S.*, Management and Organisation Review, 2(1), 67–94.

Ringle, C.M., S. Wende et J.M. Becker. 2015. *SmartPLS 3*, SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>

Ryan, R.M. et E.L. Deci. 2000. *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*, Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67.

Selmer, J. 2001. *Expatriate selection: Back to basics?* International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1219–1233, <https://doi.org/10.1080/09585190110083767>

Tafvelin, S., K. Nielsen, U. von Thiele Schwarz et A. Stenling. 2019. *Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout*, Work & Stress, 33(2), 156–172.

Tetteh, N. et S. Mustchin. 2022. *Contrasting union orientations and engagement with international private regulation: The agency and role of labour in MNC subsidiaries in Ghana*, British Journal of Industrial Relations, 60(4), 949–968. <https://doi.org/10.1111/bjir.12723>

Vivian, J. 2023. *Varieties of unionism? Trade union strategies and the challenges of establishing industrial relations at Chinese MNCs in sub-Saharan Africa*, Doctoral dissertation, Loughborough University.

Wambugu, R.M. 2024. *The impact of culture on firm performance: A study on the effect of respect, teamwork, innovation, quality and integrity on corporate profitability*, Master's thesis, The University of Texas Rio Grande Valley, ScholarWorks @ UTRGV, <https://scholarworks.utrgv.edu/etd/1486>

Zhao, Q. 2020. *How to establish labour protection standards for Kenyan local workers in Chinese multinational corporations*, Washington International Law Journal, 29(2), 455–480, <https://digitalcommons.law.uw.edu/wilj/vol29/iss2/8>



P.151	RÉSUMÉ
P.152	INTRODUCTION
P.154	REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE
P.160	MÉTHODOLOGIE
P.162	CONCLUSIONS ET ANALYSE

P.167	RECOMMANDATIONS
P.170	CONCLUSION
P.172	BIBLIOGRAPHIE
P.175	ANNEXES



JENNIFER WANJIRU WACHIRA
Haute cour du Kenya

Organismes de certification versus négociation collective : rétablir la voix des travailleurs dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya

Jennifer Wanjiru Wachira

RÉSUMÉ

Les industries du thé et de la floriculture au Kenya occupent une place centrale dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, l'Union européenne constituant leur marché d'exportation le plus important. En vertu de la directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises, les programmes de certification tels que Fairtrade, GlobalG.A.P. et Rainforest Alliance sont devenus des outils de conformité essentiels. Si ces systèmes ont amélioré les conditions de travail grâce à des mesures de protection de la santé au travail, des voies de recours et des ajustements salariaux, ils ont également coïncidé avec un déclin de la négociation collective et une diminution de l'influence des syndicats au Kenya en redirigeant les réclamations des travailleurs vers des mécanismes d'audit externes. Les travailleurs préfèrent souvent les mécanismes de recours liés à la certification, qui sont gratuits et contrôlés de l'extérieur, aux procédures syndicales qui exigent le paiement de cotisations et sont perçues comme lentes ou inefficaces.

Cette contribution examine si les systèmes de certification renforcent ou affaiblissent la voix des travailleurs, en se concentrant sur les Conventions n° 87 et 98 de l'OIT. Se basant sur une approche qualitative, elle s'appuie sur des entretiens et l'analyse de documents menés dans les régions de la vallée du Rift et du Mont Kenya au Kenya, avec des perspectives comparatives provenant d'Éthiopie, d'Afrique du Sud, de Colombie et d'Équateur. La principale conclusion est que, dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya, la certification améliore les conditions de travail mais marginalise les syndicats, soulignant la nécessité de réformes intégrant le dialogue tripartite dans les cadres de diligence raisonnable aux niveaux national, de la certification et mondial afin de garantir que la certification renforce la voix des travailleurs plutôt que de s'y substituer.

MOTS-CLÉS : DILIGENCE RAISONNABLE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, SYSTÈMES DE CERTIFICATION, PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL

INTRODUCTION

Les industries du thé et de la floriculture au Kenya font partie intégrante des chaînes d'approvisionnement mondiales. Elles exportent principalement vers les marchés européens, où le respect des normes en matière de droits humains et de diligence raisonnable environnementale devient obligatoire. En 2024, le Kenya a exporté environ 80,9 millions de kilogrammes de thé vers l'Union européenne et le Royaume-Uni, soulignant le rôle crucial du continent en tant que marché pour le thé kenyan dans le contexte des nouvelles exigences de diligence raisonnable. Le thé kenyan représentait le PIB du pays (Tea Board of Kenya, 2025). Parallèlement, l'industrie floricole kenyane figurait parmi les cinq premiers producteurs et exportateurs mondiaux de fleurs coupées et de plantes ornementales en 2023. Les fleurs coupées kenyanes représentent près de 70 % du total des exportations vers l'Union européenne (ci-après UE). Ces industries emploient directement plus de 200 000 travailleurs, l'emploi indirect dépassant les deux millions si l'on tient compte des chaînes d'approvisionnement, de la logistique et des moyens de subsistance des familles (Bermudez et Ngige, 2024).

Les systèmes de certification tels que Fairtrade, GlobalG.A.P. et Rainforest Alliance sont devenus des outils incontournables pour la conformité sociale dans ces secteurs. Avec l'introduction de la directive européenne sur la diligence raisonnable des entreprises en matière de durabilité (ci-après CSDDD), la liste des obligations de conformité s'est encore allongée (Union européenne, 2024). La place centrale du marché de l'UE est

cruciale : les acheteurs européens renforcent les normes en matière de travail et d'environnement dans le cadre de la CSDDD, qui exige des entreprises qu'elles identifient et atténuent les risques liés aux droits humains dans leurs chaînes d'approvisionnement. La CSDDD transforme une conformité auparavant volontaire en une obligation légale. Pour le Kenya, dont les exportations dépendent fortement de l'UE, les enjeux sont importants : l'accès au marché européen dépend de la mise en conformité avec ces exigences de diligence raisonnable.

L'essor des systèmes de certification a coïncidé avec un recul de la négociation collective et un affaiblissement des syndicats. Viswanathan a cité une étude qui a mis en évidence le risque de démantèlement des syndicats en raison des initiatives Fairtrade promouvant le libre-échange et de l'incapacité manifeste à contourner la législation nationale (Viswanathan, 2012). Des entretiens menés auprès de travailleurs des secteurs kenyan des fleurs et du thé ont démontré que les organismes de certification et les normes offraient des alternatives plus rapides et gratuites aux syndicats.

Les travailleurs préfèrent de plus en plus les audits par des tiers et les voies de recours proposées par les comités de travailleurs, car ceux-ci sont gratuits et répondent à leurs besoins sans l'intervention des syndicats, auxquels ils doivent verser des cotisations et qui ne semblent pas être aussi efficaces pour résoudre leurs problèmes. Un rapport de Fairtrade International a révélé que les comités de travailleurs étaient préférés par les employés pour la

prise en charge de leurs besoins (Fairtrade International, 2024).

La contradiction est évidente : les organismes de certification, conçus pour renforcer la conformité et le bien-être des travailleurs, risquent de porter atteinte aux principes mêmes de la liberté syndicale et de la négociation collective, tels que protégés par les Conventions n° 87 et 98 de l'OIT. Cet article examine si les systèmes de certification sont en train de supplanter, plutôt que de soutenir, les principes fondamentaux de l'OIT en matière de dialogue social et de liberté syndicale, tels qu'énoncés notamment dans les Conventions n° 87 et 98 et dans les Lignes directrices de l'OIT de 2022 sur la diligence raisonnable en matière de travail. L'article cherche à répondre aux questions de recherche suivantes :

- A. Les organismes de certification ont-ils entraîné la marginalisation des syndicats au Kenya ?
- B. Comment les organismes de certification ont-ils influencé négativement le dialogue social dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya ?
- C. Les certifications peuvent-elles évoluer pour renforcer, plutôt que remplacer, la voix des travailleurs ?
- D. Comment les systèmes de certification peuvent-ils être restructurés pour soutenir la négociation collective plutôt que de la remplacer ?
- E. Quelles réformes sont nécessaires pour ancrer une véritable représentation des travailleurs dans les cadres mondiaux de diligence raisonnable ?

Cette contribution adopte une approche structurée combinant analyse normative, entretiens qualitatifs et études de cas comparatives pour répondre aux questions de recherche. Elle examine la littérature traitant de la question de savoir si et comment les organismes de certification ont contribué à la marginalisation des syndicats et à l'affaiblissement du dialogue social dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya. Elle avance ensuite des propositions axées sur la réforme concernant la manière dont les systèmes de certification et les cadres mondiaux de diligence raisonnable peuvent être restructurés pour renforcer la négociation collective et ancrer une véritable représentation des travailleurs.

1 • Revue de la littérature et cadre théorique

Cette section passe en revue la littérature existante sur les systèmes de certification, la négociation collective et le dialogue social dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya. Elle examine l'évolution des systèmes de certification, leur interaction avec la négociation collective menée par les syndicats, ainsi que leur alignement sur les conventions de l'OIT et les cadres mondiaux de diligence raisonnable. De plus, cette section présente également des perspectives théoriques qui aident à expliquer les tensions entre la certification et la représentation des travailleurs.

1.1 Évolution des systèmes de certification au Kenya

Selon Fairtrade Africa, la certification des fleurs a débuté en 2001 afin de répondre aux défis liés aux droits du travail et à l'environnement (Fairtrade Africa, 2025). Selon la Fairtrade Foundation (Royaume-Uni), le commerce équitable vise « de meilleurs prix, des conditions de travail décentes, la durabilité locale et des conditions commerciales équitables pour les agriculteurs et les travailleurs des pays en développement » (Galtung, 2019).

Les systèmes de certification au Kenya sont un phénomène récent. Kuiper et Gemählich (2017) ont révélé que la première exploitation floricole certifiée Fairtrade l'a été en 2003 et qu'en l'espace de 12 ans, leur nombre est passé à 15 dans la région de Naivasha. Ils ont constaté que les normes du commerce équitable ont été progressivement adoptées à partir des conventions collectives existantes et notent que le Syndicat

de travailleurs agricoles et des plantations du Kenya a conclu une convention collective avec Danish Chrysanthemum Kultur dès 1971, alors que le commerce équitable n'avait même pas encore été conceptualisé.

1.2 Systèmes de certification comparatifs

Au Kenya, la certification ne s'est pas limitée au commerce équitable. Les systèmes Rainforest Alliance et GlobalG.A.P., qui mettaient initialement l'accent sur la durabilité et la sécurité alimentaire, ont par la suite intégré des normes sociales. Selon Loconto, les normes les plus étudiées sont celles du commerce équitable, de l'agriculture biologique et de GlobalG.A.P. pour la production de café et l'horticulture au Kenya (Loconto, 2024).

Le Kenya Flower Council (ci-après KFC), créé au Kenya par les producteurs de fleurs en 1996 afin de garantir l'égalité des normes sectorielles, a désormais intégré une convention collective des producteurs de fleurs dans ses normes, la reconnaissant comme la norme sectorielle (2025). Cette convention collective est une convention sectorielle négociée par le Syndicat de travailleurs agricoles et des plantations du Kenya et l'Association des employeurs agricoles au nom de ses 70 membres employeurs dans les secteurs des fleurs, de l'horticulture et de la botanique.

Ainsi, cette convention collective couvre les 70 membres de l'Association des employeurs

agricoles, un organisme patronal dont font partie des membres de KFC, mais elle constitue désormais également la norme sectorielle. En comparaison, la KFC compte plus de 200 membres qui doivent désormais se conformer aux conditions minimales d'emploi prévues par la convention collective sectorielle, qui comprend notamment des dispositions relatives aux horaires de travail, à la santé et à la sécurité (fourniture d'équipements de protection), au versement de primes, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de licenciement (Kuiper et Gemählich, 2017).

Il a été noté que les programmes de certification, tels que Fairtrade, en particulier dans les grandes plantations de thé au Kenya, ont amélioré les conditions d'emploi des salariés (Viswanathan, 2021). Il convient de remarquer que tous ces programmes n'ont pas commencé en plaçant les droits du travail au centre de leurs préoccupations et ce n'est qu'avec le temps qu'ils les ont intégrés. Les syndicats et les gouvernements ont joué un rôle central dans l'élaboration de lois et la garantie de meilleures conditions pour les travailleurs.

Les paramètres d'audit de l'évaluation des risques liés aux pratiques sociales de GlobalG.A.P. classent la liberté d'association et la négociation collective comme une exigence majeure (Major Must), ce qui signifie qu'il s'agit d'une condition obligatoire pour la certification. Le système couvre les domaines de la participation des travailleurs, de l'information sur les droits humains et du travail, ainsi que de la protection des enfants. Cette norme a été introduite en 2015 en complément de la norme autonome existante (GlobalG.A.P., 2025).

1.3 Tensions entre certification et négociation collective

Les tensions entre les organismes de certification et les syndicats se sont accrues au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les syndicats doutent depuis longtemps des systèmes de certification privés et de RSE, en particulier lorsque ceux-ci remplacent des normes du travail juridiquement contraignantes ou la négociation collective. Ce scepticisme a été exprimé par plusieurs organisations syndicales. Un rapport de l'American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) a décrit les initiatives de certification et d'audit social comme s'inscrivant dans deux décennies de « réglementation privatisée » des chaînes d'approvisionnement mondiales, arguant que ces mécanismes ont souvent échoué à protéger adéquatement les droits des travailleurs et, dans certains cas, ont servi de couverture de réputation aux entreprises malgré des violations persistantes du droit du travail (AFL-CIO, 2013).

Ces tensions, qui trouvent leur origine dans des préoccupations de longue date, sont particulièrement visibles dans les systèmes de certification appliqués aux secteurs agricoles orientés vers l'exportation, tels que le thé et la floriculture, où les normes de travail privées se recoupent avec les cadres juridiques nationaux établis en matière de droit du travail.

La norme Fairtrade relative à la main-d'œuvre salariée (2024) comprend des conditions générales relatives au bien-être des employés, et l'auteur de cet article en propose une critique, car ces conditions sont élaborées par un organisme indépendant qui

ne participe à aucune négociation entre l'employeur et l'employé. De plus, ces conditions sont élaborées et appliquées par un organisme de certification avec une participation limitée de la part des producteurs du Sud (Sen et Majumder, 2011).

Une situation intéressante s'est présentée lorsqu'un organisme de certification a constaté qu'un employeur enfreignait la norme Fairtrade relative à la main-d'œuvre salariée parce que les travailleurs n'avaient pas organisé d'élections syndicales. Cette situation a soulevé un dilemme crucial. En vertu du droit du travail kenyan, la responsabilité d'organiser et de superviser les élections syndicales incombe uniquement au syndicat et à ses membres, et non à l'employeur. Un employeur ne peut contraindre un syndicat à organiser des élections, ni s'immiscer dans ces affaires internes au-delà de l'octroi aux employés du droit légal de participer à des activités syndicales licites pendant les heures de travail.

Dans ce cas précis, le fait que le syndicat n'ait pas organisé d'élections a été interprété par l'organisme de certification comme un manquement de la part du producteur. En conséquence, un producteur qui avait investi massivement dans la certification risquait de perdre son statut certifié, tandis que les employés eux-mêmes risquaient de ne plus avoir accès aux primes Fairtrade. Cela conduit à une situation inéquitable, qui pénalise à la fois les employeurs et les travailleurs pour des circonstances indépendantes de la volonté de l'employeur.

De tels incidents soulèvent également la crainte que les organismes de certification puissent, en réalité, porter atteinte

à l'autonomie syndicale en imposant aux employeurs des exigences relatives à la gouvernance syndicale. Bien que destinées à promouvoir une représentation démocratique des travailleurs, ces dispositions risquent de perturber le fragile équilibre établi par le droit du travail – où il est interdit aux employeurs de s'impliquer dans les élections syndicales précisément pour préserver la liberté d'association.

Kuiper et Gemählich (2017) ont reconnu que les syndicats ne sont pas exempts de considérations politiques et ne participent pas à l'élaboration de la norme. Un sujet de controverse actuel concerne la disposition sur la liberté syndicale que Fairtrade considère comme un principe fondamental des relations de travail. La norme, conçue pour un producteur qui est également employeur, impose à ce dernier de veiller à ce que les élections des représentants des travailleurs se déroulent sur le lieu de travail.

1.4 Cadres mondiaux et indicateurs des droits humains

Selon la définition de travail générale de l'OIT, le dialogue social reflète un large éventail de processus et de pratiques observés dans le monde entier ; il inclut tous les types de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, ou entre ceux des employeurs et des travailleurs, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale (OIT 2013). Le dialogue social est fondamental pour les relations professionnelles et est inscrit dans les conventions n° 87 (liberté syndicale) et n° 98 (droit de négociation collective).

Le Kenya a ratifié la convention n° 98 sur le droit de s'organiser et de négocier collectivement, mais la conformité dans le secteur agricole est désormais davantage déterminée par des audits de certification externes que par des conventions collectives négociées en vertu de ces conventions (OIT, 2025b).

Filice (2015) a cité Navi Pillay, Haut-Commissaire des Nations unies aux droits humains, qui a déclaré le 10 mai 2013 :

« Il y a vingt ans, l'une des recommandations de la Conférence mondiale sur les droits humains à Vienne était que nous utilisions et analysions nos indicateurs pour aider à mesurer nos progrès en matière de droits humains. Seules des statistiques solides et précises peuvent établir les repères et les références essentiels qui traduisent notre engagement en faveur des droits humains en politiques ciblées, et elles seules peuvent mesurer l'efficacité réelle de ces politiques. »

Millard a observé en 2021 que plusieurs pays d'Europe, dont l'Allemagne, ainsi que l'UE, ont adopté des législations exigeant le respect de critères définis pour certaines matières premières, ainsi que des législations garantissant que les droits humains et la protection de l'environnement soient respectés dans l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement en matières premières. Ce changement législatif a été jugé conforme au programme du commerce équitable (Millard, 2021).

Trois ans plus tard, dans ce contexte, l'UE a introduit la directive CSDDD, entrée en vigueur le 25 juillet 2024, dans le but de favoriser un comportement durable et responsable des entreprises dans leurs activités et à travers leurs chaînes de valeur mondiales. Parmi les droits reconnus dans cette disposition figurent la liberté d'association et la négociation collective, telles

qu'elles sont consacrées dans les conventions n° 87 et 98 de l'OIT (Union européenne, 2024).

1.5 Critiques à l'égard des systèmes de certification

Felice (2015) estime que les rapports d'entreprise conduisent à une sous-déclaration et que, de plus, les entreprises pourraient dissimuler des informations sur les violations des droits humains, en particulier lorsque la violation s'avère illégale.

Galtung (2019) a fait remarquer dans son article que les entreprises subissaient des pressions pour présenter des rapports positifs dans leurs rapports sur le développement durable. Cependant, aucun des systèmes de certification existants ne rendait compte de l'amélioration du bien-être des travailleurs. Il a estimé que les organisations collectaient des données, mais s'est interrogé sur les raisons pour lesquelles celles-ci n'étaient pas communiquées.

Les systèmes de certification ont également fait l'objet de critiques importantes. Des entretiens menés auprès de travailleurs de plusieurs organisations de producteurs ont révélé que la pratique consistant à notifier à l'avance les audits conduit souvent les producteurs à améliorer temporairement les conditions de travail afin de passer les inspections. Par exemple, certains travailleurs ont rapporté que les employeurs ne distribuaient de nouveaux vêtements de protection que le jour de l'audit, donnant ainsi l'impression d'une conformité. Cette préoccupation a été corroborée par les auditeurs eux-mêmes, qui ont noté que les entretiens avec les employés mettaient fréquemment en évidence des divergences entre la conformité documentée et les pratiques quotidiennes.

Comme l'a souligné l'entretien avec les auditeurs, la conformité devrait être un processus continu, intégré aux pratiques quotidiennes sur le lieu de travail plutôt que mis en scène pour des audits externes périodiques. Lorsque la certification devient la référence principale, les producteurs ont tendance à considérer la conformité comme une exigence commerciale plutôt que comme un engagement à respecter les droits fondamentaux.

De plus, les producteurs qui alignent strictement leurs opérations sur les normes de certification contournent souvent l'engagement direct avec les travailleurs par le biais du dialogue social ou de la négociation collective. Cela réduit les obligations en matière de droit du travail à une série de listes de contrôle de conformité, où la liberté d'association et la négociation collective sont traitées comme des indicateurs techniques plutôt que comme des droits vivants. Il en résulte un détachement croissant vis-à-vis des luttes collectives des travailleurs, ce qui sape les principes fondamentaux de l'OIT sur lesquels repose la véritable voix des travailleurs (Kuiper et Gemählich, 2017).

Moberg et Lyon (2010) ont critiqué Starbucks pour s'être présenté comme un défenseur du commerce équitable et de l'approvisionnement éthique tout en s'opposant simultanément à la syndicalisation de ses propres employés aux États-Unis. Cette contradiction met en évidence le fossé entre l'engagement public de l'entreprise envers les principes du commerce équitable dans ses chaînes d'approvisionnement et sa résistance à appliquer ces mêmes principes de représentation des travailleurs et de négociation collective au sein de son personnel direct.

1.6 Examen critique et identification des lacunes de la recherche

Cette section a examiné l'évolution des systèmes de certification dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya, ainsi que leur interaction complexe avec la négociation collective et le dialogue social. L'analyse a montré que si les systèmes de certification tels que Fairtrade, Rainforest Alliance, GlobalG.A.P. et le Kenya Flower Council ont joué un rôle central dans la mise en place de la conformité, ils ont été initialement conçus en accordant une attention limitée aux droits du travail. Au fil du temps, ils ont intégré des clauses sociales, s'inspirant souvent des conventions collectives existantes, mais des tensions persistent lorsque les normes imposées de l'extérieur chevauchent ou entrent en conflit avec les processus menés par les syndicats.

La littérature a également mis en évidence plusieurs contradictions. Les organismes de certification ont parfois sanctionné des producteurs pour des problèmes indépendants de leur volonté, tels que des retards dans les élections syndicales, interférant ainsi involontairement dans l'autonomie syndicale. De même, la pratique des audits préannoncés a été critiquée pour favoriser une « conformité de façade », où des améliorations sont mises en scène pour répondre aux exigences de l'audit plutôt que d'être intégrées dans les pratiques quotidiennes. Ces tendances risquent de réduire les droits fondamentaux du travail, en particulier la liberté d'association et la négociation collective, à de simples listes de contrôle de conformité technique.

En replaçant ces évolutions dans un contexte plus large, l'étude a établi un lien entre les systèmes de certification et les cadres mondiaux de gouvernance du travail, notamment les conventions de l'OIT sur le dialogue social et la directive CSDDD de l'UE, en appliquant le prisme théorique des droits comme indicateurs d'audit.

La littérature montre que les systèmes de certification dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya sont passés d'initiatives volontaires de durabilité à des gardiens de facto de l'accès au marché. Bien qu'ils aient apporté des améliorations en matière de salaires, de procédures de règlement des réclamations et de santé et sécurité, ils ont également été critiqués pour favoriser une « conformité de façade » et affaiblir les structures de négociation collective.

Des études comparatives suggèrent que les résultats de la certification en Afrique du Sud et en Éthiopie ont contribué à la marginalisation des syndicats (Fairtrade International, 2023b). Cette analyse met également en évidence certaines lacunes, notamment la participation limitée des travailleurs à l'élaboration des normes de certification et le manque de coordination entre les organismes de certification et les institutions nationales du travail. Ces lacunes justifient l'approche qualitative adoptée dans la présente étude, qui examine comment la certification interagit avec les syndicats et la voix des travailleurs au Kenya.

L'analyse documentaire révèle trois lacunes principales :

- Une intégration limitée entre les systèmes de certification et les structures syndicales.
- Une participation minimale des travailleurs à l'élaboration des normes de certification.
- Exploration insuffisante des modèles dans lesquels la certification soutient le dialogue social plutôt que de le remplacer.

Ces lacunes soulignent la nécessité de mener des recherches visant à examiner comment la certification peut être restructurée pour renforcer la négociation collective et la voix des travailleurs dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya.

2 • Méthodologie

La section précédente a mis en évidence l'évolution des systèmes de certification dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya, leur interaction avec la négociation collective et les tensions qu'ils créent par rapport au dialogue social et aux normes de l'OIT.

Elle a révélé des lacunes importantes dans la littérature : les recherches existantes n'ont pas suffisamment examiné comment les travailleurs peuvent être inclus de manière significative dans les processus d'élaboration des normes, comment les organismes de certification et les syndicats pourraient être intégrés plus efficacement, ou quels modèles pourraient permettre à la certification de soutenir plutôt que de remplacer la négociation collective.

Sur la base de ces observations, cette section présente le plan de recherche, les méthodes de collecte de données, l'approche analytique, ainsi que les délimitations et les limites de l'étude. Elle explique comment des méthodes qualitatives ont été utilisées pour examiner l'interaction entre les systèmes de certification et la négociation collective dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya.

L'étude a adopté un plan de recherche qualitatif, axé sur les exploitations de thé et de floriculture des régions de la vallée du Rift et du mont Kenya. Ces régions ont été sélectionnées car elles abritent des plantations à grande échelle et des exploitations orientées vers l'exportation, ce qui les place au cœur tant des systèmes de certification que des

pratiques de négociation collective. L'approche qualitative a été choisie pour saisir les expériences vécues par les travailleurs et les parties prenantes, et pour fournir des informations nuancées sur la manière dont les organismes de certification influencent le dialogue social.

2.1 Méthodes de collecte des données

Les données ont été collectées à l'aide d'une combinaison d'entretiens semi-structurés et d'analyses documentaires. Au total, 15 travailleurs agricoles (10 femmes et 5 hommes) issus d'exploitations de thé et de fleurs ont été interrogés. Un exemple du questionnaire figure en annexe A.

La taille de l'échantillon a été jugée suffisante pour refléter la diversité des points de vue des travailleurs dans les limites du temps et des ressources disponibles, tout en atteignant une saturation thématique. Une attention particulière a été accordée à l'équilibre entre les sexes, car les femmes représentent une part importante de la main-d'œuvre dans le secteur de la floriculture et sont souvent confrontées à des défis spécifiques tels que les disparités salariales, la précarité de l'emploi et les risques de harcèlement sexuel. Leur inclusion était donc essentielle pour refléter les dimensions de genre de la voix des travailleurs.

En outre, quatre représentants du Syndicat de travailleurs agricoles et des plantations du Kenya et deux auditeurs de certification ont

été interrogés afin d'apporter des perspectives institutionnelles et en matière de conformité. Un exemple du questionnaire figure dans les annexes, respectivement aux annexes B et C.

Pour compléter les données issues des entretiens, une analyse documentaire a été menée sur les conventions collectives, les registres de réclamations, les normes de certification et les rapports sur les politiques de commerce éthique.

Afin d'apporter plus de profondeur et de validité externe, l'étude a intégré des exemples comparatifs provenant d'Éthiopie, d'Afrique du Sud, de Colombie et d'Équateur. Ces pays ont été sélectionnés en raison de leur dépendance à l'égard de l'agriculture d'exportation et de l'adoption généralisée de systèmes de certification, offrant ainsi des repères utiles sur la manière dont la certification interagit avec les institutions du travail dans différents contextes.

2.2 Analyse des données

Les données ont été analysées à l'aide d'un codage thématique, ce qui a permis d'identifier des schémas clés et des thèmes récurrents. Trois thèmes dominants se sont dégagés de l'analyse : La marginalisation des syndicats. La certification comme substitut au dialogue social. La responsabilité se déplace du droit du travail aux cadres de certification.

2.3 Considérations éthiques

Des protocoles éthiques stricts ont été respectés tout au long de l'étude. La participation était

volontaire, le consentement éclairé a été obtenu de tous les répondants et l'anonymat a été préservé. L'étude a respecté les meilleures pratiques établies en matière d'éthique de la recherche qualitative. Un exemple du formulaire de consentement figure dans les annexes, à l'annexe D.

2.4 Limites et indications pertinentes de l'étude

Comme toute recherche qualitative, cette étude est soumise à certaines limites. La taille relativement réduite de l'échantillon (15 travailleurs agricoles, 5 représentants syndicaux et 3 auditeurs de certification) limite la généralisation des résultats à l'ensemble des secteurs du thé et de la floriculture au Kenya. L'étude vise plutôt à fournir des informations approfondies sur des dynamiques susceptibles de refléter des tendances plus larges.

L'étude s'est également appuyée principalement sur des données d'entretiens autodéclarées, qui peuvent être influencées par un biais de mémoire ou un biais de désirabilité sociale. En outre, les données quantitatives exhaustives sur le déclin de l'adhésion syndicale et la couverture de la certification au Kenya restent limitées, ce qui oblige à s'appuyer sur des entretiens et des rapports secondaires plutôt que sur des ensembles de données au niveau national.

Malgré ces limites, la triangulation des points de vue de multiples parties prenantes, complétée par une analyse documentaire et des études de cas comparatives, renforce la solidité des conclusions et fournit une base solide pour la réflexion politique et académique.

3 • Conclusions et analyse

3.1 Influence sur le dialogue social

Les principes fondamentaux du dialogue social englobent tous les types de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, ou entre ceux des employeurs et des travailleurs, sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale (OIT, 2013).

Lors d'un entretien avec des responsables de Fairtrade Africa basés au Kenya, ceux-ci ont indiqué qu'il y avait eu une baisse du nombre d'adhésions syndicales parmi les employés. Dans la mesure où ils encouragent la collaboration entre le syndicat et l'employeur, ce partenariat se fait au détriment de la possibilité pour les employés de s'exprimer sur ce qui est le mieux pour eux.

Lorsque des normes sont fixées par un tiers, censées contribuer au bien-être de l'employé sans la participation de ce dernier, que ce soit directement ou par l'intermédiaire du syndicat de son choix, le dialogue social est alors écarté de l'équation.

Ces informations sont corroborées par un rapport de Fairtrade International, qui a mené une étude au Kenya, en Ouganda et en Éthiopie et a constaté que les employeurs

préféraient ne pas interagir avec les syndicats. Il a été noté que seuls 22 % des travailleurs, éligibles à l'adhésion à un syndicat, étaient effectivement syndiqués. De plus, tant au Kenya qu'en Ouganda, les délégués syndicaux et autres représentants syndicaux extérieurs aux exploitations agricoles ont décrit la tendance de la direction à décourager indirectement les travailleurs de s'affilier aux syndicats, en améliorant les avantages sociaux ou en renforçant le pouvoir d'autres comités de travailleurs (Fairtrade International, 2023b).

En Équateur, Fairtrade n'a guère progressé dans son soutien à la syndicalisation, car les dirigeants des plantations de fleurs s'opposent au principal syndicat rural, la Fenacle. Ils ont ainsi menacé Fairtrade de se retirer du programme et de se tourner vers Fairtrade USA ou Rainforest Alliance, qui n'exigent qu'un simple « respect » de la liberté syndicale, si l'organisation continuait à encourager la collaboration avec ce syndicat. Les gestionnaires font valoir que les comités de travailleurs assurent déjà la représentation, puisque les résolutions de ces comités sont juridiquement contraignantes en vertu de la loi équatorienne. Les représentants des comités de travailleurs se méfient également des syndicats nationaux, craignant qu'une affiliation ne compromette leurs acquis et leur autonomie (Raynolds, 2022). Raynolds souligne en outre que les comités de travailleurs ne peuvent revendiquer les droits des travailleurs et ne peuvent qu'exprimer leurs préoccupations, car l'existence de ces comités dépend de la décision de l'employeur de conserver la certification Fairtrade.

La Colombie, pays voisin, a une longue histoire de conflits armés et organisés (OCDE, 2024). Selon la carte des risques Fairtrade, la Colombie compte 54 plantations certifiées Fairtrade qui cultivent des bananes, du café, des fruits et du cacao (Carte des risques Fairtrade, 2025). Bien que la Colombie ait ratifié les conventions n°87 et 98, les violations des droits humains et des droits du travail restent très répandues (OIT, 2025a). Selon les données recueillies par le ministère du Travail, 3 323 membres de syndicats auraient été victimes d'homicides entre 1971 et 2023, 449 auraient subi des attentats contre leur vie, 254 auraient été victimes de disparitions, 7 884 auraient reçu des menaces et 1 987 auraient été victimes de déplacements forcés (OCDE, 2024). Bien que le pays semble déterminé à faire respecter la loi, la liberté d'association est gravement restreinte par les menaces qui pèsent sur la vie et l'intégrité physique des personnes ; par conséquent, la liberté de s'associer et d'adhérer librement au syndicat de son choix n'est qu'un rêve.

Contrairement au Kenya, où le déclin de l'influence syndicale est largement dû à des facteurs structurels tels que la multiplication des systèmes de certification et la préférence des travailleurs pour les mécanismes de règlement des réclamations plutôt que pour les voies syndicales, la Colombie illustre un contexte plus grave dans lequel la liberté d'association est sapée par la violence et les menaces contre la vie.

Fairtrade America a indiqué dans un article publié en 2019 qu'un travailleur d'une plantation de bananes a le droit d'adhérer à un syndicat s'il le souhaite, conformément aux normes Fairtrade ; cependant, cette réalité pourrait ne pas exister, comme le montre l'examen de l'OCDE de 2024 sur le

marché du travail et les politiques sociales. La même année, en 2019, les syndicats et les employeurs en Colombie (et en Équateur) ont été salués pour avoir négocié des conventions collectives qui ont permis d'augmenter les salaires des travailleurs à un niveau décent, supérieur au salaire minimum fixé par le gouvernement (Banana Link, 2019).

Bien que le Kenya et la Colombie aient ratifié les conventions n° 87 et 98 de l'OIT, les obstacles rencontrés diffèrent. Au Kenya, les syndicats sont confrontés à des défis liés à des systèmes de conformité parallèles, tandis qu'en Colombie, l'activité syndicale est souvent limitée par des menaces et des intimidations. Malgré ces obstacles, la Colombie offre un exemple précieux pour le Kenya. Les accords de négociation collective conclus avec succès en Colombie (et en Équateur) en 2019 montrent que des progrès sont possibles lorsque les syndicats et les employeurs collaborent, même dans des conditions difficiles. Les organismes de certification au Kenya devraient s'attacher à permettre une participation syndicale significative, plutôt qu'à la remplacer.

Un rapport annuel publié par Fairtrade International en 2023 indiquait que, grâce à une collaboration avec le ministère des Affaires étrangères de Finlande, l'organisation soutenait les efforts déployés en Afrique du Sud pour améliorer les conventions collectives, renforcer le dialogue avec les titulaires de droits et améliorer les relations entre les syndicats et la direction dans 26 exploitations viticoles employant 28 000 travailleurs dans la province du Cap-Occidental. Lors d'un entretien avec des responsables syndicaux de l'Agricultural Broadbase and Allied National Trade Union, actif

dans le secteur viticole en Afrique du Sud, ceux-ci ont également déclaré avoir rencontré des difficultés avec leurs membres, car les normes fixées par Fairtrade et leur application stricte par les employeurs les ont conduits à perdre de leur pertinence, leurs membres rejetant les interventions syndicales. D'autres initiatives ont été mentionnées en Éthiopie, où les syndicats opérant dans sept exploitations florales certifiées Fairtrade bénéficient d'un soutien pour élaborer une convention collective sectorielle et devenir plus démocratiques et inclusifs.

Un responsable syndical a expliqué que la plupart des litiges dans le secteur viticole sud-africain devaient être réglés par la Commission de conciliation, de médiation et d'arbitrage, alors que le non-respect des normes de certification menaçait immédiatement l'octroi de licence aux exploitations. Selon eux, cela a créé une situation où les producteurs se conformaient aux exigences de certification principalement par crainte de perdre leur accès au marché, plutôt que par une véritable obligation de respecter le droit du travail.

Le rapport 2023 de Fairtrade International ne précise pas si ces efforts sont soutenus par le gouvernement des pays concernés ni si l'Organisation internationale du travail a été impliquée pour garantir le maintien de bonnes pratiques de travail. Une critique issue du rapport 2023 se fait particulièrement sentir lorsque le rôle du gouvernement dans l'amélioration du dialogue et des relations est négligé au profit d'un organisme de certification. Parallèlement, les efforts visant à créer une convention collective sectorielle peuvent être considérés comme coercitifs, notamment lorsque l'agenda de Fairtrade

International a consisté à établir un salaire de subsistance dans les pays en développement, ce qui a conduit à négliger l'autonomie des syndicats (Fairtrade International, 2023a).

3.2 Organismes de certification et marginalisation des syndicats

Selon le même rapport, les travailleurs préfèrent de plus en plus les audits par des tiers et les voies de recours externes, car ceux-ci sont gratuits par rapport aux cotisations syndicales, et les syndicats sont perçus comme moins efficaces dans le traitement des réclamations. Il est apparu que les comités de travailleurs répondaient plus efficacement aux besoins des travailleurs que les syndicats, ce qui a conduit les employés à quitter le syndicat ou à ne pas ressentir le besoin d'y adhérer. Ce constat a été rapporté dans six organisations de producteurs où des employés ont été interrogés (Fairtrade International, 2023a). De plus, les travailleurs préféreraient les normes de certification, car celles-ci offraient des avantages financiers grâce au versement de primes.

Dans un article consacré aux plantations de thé en Inde, Viswanathan (2021) a constaté que les travailleurs pensaient que le commerce équitable consistait à générer des revenus supplémentaires grâce à la vente de thé à l'étranger. De plus, lors d'entretiens, les employés ont estimé que l'adhésion au syndicat n'était pas rentable, car les services offerts n'étaient pas à la hauteur des cotisations versées.

Lors d'un entretien mené dans une plantation de thé, il est apparu que la convention collective négociée

prévoyait des salaires plus élevés. Ces améliorations n'étaient pas attribuées aux programmes de certification, mais au rôle de longue date du syndicat dans le secteur du thé et à l'ancienneté des travailleurs. Parallèlement, le travailleur a expliqué que les primes Fairtrade servaient principalement à payer les frais de scolarité de leurs enfants, ce qui constituait une raison majeure pour laquelle elles continuaient d'être utilisées. L'accès à l'éducation grâce aux primes était donc considéré comme une incitation importante, fonctionnant parallèlement mais indépendamment des avantages négociés par le syndicat (Viswanathan, 2021).

Le Kenya ne dispose pas d'une base de données solide sur la densité syndicale par secteur et, de ce fait, il n'est pas facile de trouver des données quantitatives, sauf à travers les entretiens menés avec des employeurs qui indiquent que les sommes versées aux syndicats au titre des cotisations syndicales ont considérablement diminué, tandis que celles versées au titre des frais d'agence ont augmenté en raison du fait que les employés se désaffilient des syndicats.

Comme mentionné précédemment, l'étude de Fairtrade International a révélé que seuls 22 % des travailleurs éligibles à l'adhésion au syndicat étaient syndiqués (Fairtrade International, 2023b).

Une personne interrogée citée dans une étude de Fairtrade a indiqué que les sommes prélevées au titre des cotisations syndicales représentaient 2 % de son salaire de base et qu'elle n'avait pas vu ses représentants syndicaux depuis son embauche, il y a plus de trois ans ; elle ne comprenait pas comment le syndicat fonctionnait et estimait ne pas tirer

profit d'un représentant absent. En conséquence, cette personne souhaitait se désaffilier du syndicat (Fairtrade International, 2023a).

Les entretiens avec les responsables syndicaux présentés dans le même rapport ont donné des résultats variés. L'un d'entre eux estimait que cela n'avait aucun impact sur leurs activités. Ils continueraient à bénéficier de la convention collective sectorielle, car ils percevaient toujours les cotisations syndicales des employés et disposeraient ainsi de leurs revenus. Avec tout le respect que l'on doit à cette opinion, il s'agit d'une vision à court terme, car l'intention même du syndicalisme est perdue, étant donné que l'élément de représentation disparaît.

Tels sont les intérêts divergents qui se manifestent sous tous les angles. Du point de vue de l'employeur, le fait de ne pas avoir à traiter avec un syndicat intrusif est une bonne chose, tandis que du point de vue du syndicat, tant qu'il perçoit de l'argent, que ce soit par le biais des cotisations syndicales ou des frais d'agence, l'objectif final reste l'argent. Comme on peut le constater, il s'agit d'intérêts égoïstes de part et d'autre, d'autant plus qu'il est facile de reconnaître que, lorsqu'il n'y a pas de bonne volonté pour promouvoir de bonnes relations professionnelles, c'est le travailleur qui en pâtit.

3.3 Transfert de responsabilité

L'organisme de certification intégrera dans ses normes les bonnes pratiques professionnelles. Cependant, lorsqu'on examine cette situation à travers le prisme et l'esprit de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, ces principes font défaut.

Pour le travailleur, le risque est que l'organisme de certification prime sur tout autre principe et que le syndicat soit remplacé par des comités de travailleurs, qui ne négocient en aucune manière avec la direction, puisque toutes les conditions d'emploi sont fixées par l'employeur et/ou l'organisme de certification. La question se pose alors : où est la voix du travailleur ?

L'étude de Fairtrade International (2023b) a révélé un affaiblissement de la voix des travailleurs au sein de certains comités de travailleurs, car ceux-ci avaient le sentiment que ces comités servaient les intérêts de l'employeur, tandis que dans d'autres organisations, l'employeur influençait les personnes qui rejoignaient les comités de travailleurs.

Il a été constaté que les employés avaient tendance à faire part de leurs réclamations aux auditeurs chargés des contrôles lors de leurs entretiens, car ils estimaient que les organismes de certification disposaient d'un pouvoir plus important que le syndicat pour obtenir une réparation immédiate. Dans une exploitation agricole, les employés ont signalé à l'auditeur les propos injurieux de leurs supérieurs ; dans une autre, ils ont signalé des cas de harcèlement sexuel qui n'avaient pas été portés à l'attention du syndicat. Les résultats ont été immédiats : l'organisme de certification a émis un avis de non-conformité à l'encontre des exploitations, les menaçant de suspension si elles ne remédiaient pas à la situation et ne donnaient pas suite aux réclamations soulevées.

Cela a un impact direct sur la confiance que les employés accordent aux procédures internes de traitement des réclamations, qui ont été négociées en leur nom par le syndicat.

Dans une lettre consultée par l'auteur, le Syndicat de travailleurs agricoles et des plantations du Kenya a accusé Fairtrade Africa d'ingérence dans ses activités, illustrant ainsi les divisions que peuvent engendrer les organismes de certification.

Lors d'un entretien, un représentant syndical a exprimé sa préoccupation quant au fait que les syndicats n'étaient pas consultés sur les informations recueillies par les auditeurs au cours du processus de certification, en particulier sur les questions relatives à la liberté d'association et au droit à la négociation collective. Cela met en évidence une faiblesse fondamentale : les audits de certification semblent souvent vérifier l'existence d'un syndicat et d'une convention collective négociée uniquement comme des indicateurs de conformité, plutôt que comme un mécanisme visant à promouvoir un véritable dialogue social.

Une contradiction intéressante, soulevée par les responsables syndicaux interrogés, parmi lesquels un cadre supérieur, a révélé que les syndicats avaient même été écartés de la formation des délégués syndicaux, alors que cela relevait de leur rôle. Ils estimaient que les organismes de certification s'ingéraient désormais davantage dans cette activité, ce qui était également encouragé par les employeurs. En revanche, le rapport de Fairtrade International brosse un tableau différent, dans lequel les responsables syndicaux apprécient les efforts déployés par l'organisme de certification pour former les délégués syndicaux (Fairtrade International, 2023a).

Résumé des conclusions

Les conclusions précédentes indiquent que la certification a réduit l'influence des syndicats au Kenya en redirigeant les réclamations des travailleurs vers des mécanismes d'audit externes. Ce schéma s'observe ailleurs mais varie : en Colombie, les droits syndicaux sont restreints en raison de la violence ; en Afrique du Sud, la certification peut éclipser les systèmes légaux de résolution des conflits ; et en Éthiopie et en Équateur, la certification interagit avec des structures syndicales faibles ou contestées. Ces différences montrent que les résultats de la certification dépendent des contextes nationaux spécifiques des relations de travail. La conclusion principale est que, dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya, l'intégration des syndicats dans la gouvernance de la certification est essentielle pour éviter la

marginalisation de la représentation des travailleurs. Si les systèmes de certification dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya ont renforcé la protection sur le lieu de travail, ils ont également contribué à la marginalisation des syndicats en offrant des mécanismes de réclamations plus rapides et gratuits que les travailleurs perçoivent comme plus efficaces que les voies syndicales. Bien que l'accès aux recours se soit amélioré, cela a affaibli le dialogue social en réduisant le rôle de la négociation collective et en transférant la responsabilité à des auditeurs externes. Des réformes aux niveaux national, de la certification et mondial sont donc essentielles pour garantir que la certification renforce la voix des travailleurs plutôt que de s'y substituer.

4 • Recommandations

Les conclusions révèlent que les systèmes de certification améliorent certaines conditions matérielles. Cependant, ils écartent souvent le dialogue social, fragmentent la voix des travailleurs et détournent la responsabilité des négociations entre employeurs et travailleurs. Les syndicats ne se sont pas adaptés à ce changement, mais il existe une opportunité de se réinventer. Les syndicats peuvent devenir des co-contrôleurs des normes éthiques et des partenaires dans la gouvernance de la certification. L'intégration du dialogue tripartite dans la diligence raisonnable est essentielle pour des chaînes d'approvisionnement résilientes et fondées sur les droits.

4.1 Réformes des politiques nationales

Les mécanismes actuels de traitement des réclamations et la durée nécessaire pour résoudre les litiges ne sont pas favorables aux employés. Les syndicats et les employeurs devraient envisager de mettre en place des processus de résolution plus rapides.

Les systèmes existants s'appuient sur la loi sur l'emploi et la loi sur les relations de travail au Kenya (Kenya Law Reports, 2007). Modifier ces lois pour un mécanisme de réclamations plus rapide et plus efficace permettrait de mieux représenter la voix des travailleurs.

Compte tenu de la prévalence croissante des systèmes de certification enregistrés au Kenya, leur implication dans les audits sociaux visant à faire respecter la liberté syndicale et les droits de négociation collective devrait être formalisée dans la législation nationale. L'intégration de ces systèmes sous l'égide du ministère du Travail favoriserait le respect du droit du travail et des conventions n° 87 et 98 de l'Organisation internationale du travail, et encouragerait la collaboration avec les syndicats afin de renforcer les relations de travail.

4.2 Stratégies syndicales

Les rôles distincts des syndicats et des organismes de certification sont flous pour les employés, car ceux-ci pensent que les organismes de certification sont censés représenter leurs intérêts, ce qui n'est pas le cas. Les employés devraient comprendre le rôle des syndicats et leur capacité à les autonomiser grâce aux outils de négociation, de dialogue et de représentation qui font défaut dans les systèmes de certification. On ne peut pas attendre d'un employeur qu'il défende pleinement les droits d'un employé par le biais d'une norme de certification, comme cela a été souligné plus haut dans ce document.

En intégrant les syndicats en tant que co-observateurs et en intégrant les conventions collectives dans la gouvernance de la certification, un modèle de gouvernance hybride peut émerger, s'alignant sur le tripartisme de l'OIT et les exigences de diligence raisonnable de l'UE. L'avenir de la voix des travailleurs dans les industries d'exportation africaines dépend de la réaffirmation du dialogue social au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Cela va dans le sens des propositions formulées en 2019 par la Confédération européenne des syndicats (CES) ; les syndicats devraient militer pour que les partenaires sociaux soient associés et consultés dans le cadre des initiatives européennes relatives à la diligence raisonnable obligatoire en matière de droits humains et à la conduite responsable des entreprises.

4.3 Réformes des organismes de certification

Les systèmes de certification devraient intégrer un critère d'audit distinct exigeant la consultation active des syndicats au cours du processus de certification. Cela garantirait que les évaluations de la liberté syndicale et de la négociation collective reflètent la réalité vécue par les travailleurs, plutôt que d'être réduites à des cases à cocher procédurales, en particulier compte tenu de la réalité du niveau d'alphabétisation des travailleurs agricoles. Cela est corroboré par les conclusions de l'étude de Fairtrade International (2023b).

Il convient de noter l'absence totale d'intervention gouvernementale. En tant que partenaire tripartite, le gouvernement est un élément important du dialogue social, mais il n'est pas pris en compte dans les audits de certification, ce qui met clairement en évidence le fait que le dialogue social n'est pas une priorité pour les organismes de certification, contrairement aux parties tripartites.

4.4 Stratégies de gouvernance mondiale

Lors de l'élaboration de normes, telles que la directive européenne sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises et du développement des directives de l'OIT, il convient de prendre en compte le rôle mondial joué par les organismes internationaux dans la formulation des politiques. Ceux-ci devraient être mobilisés pour promouvoir l'esprit et l'objectif du dialogue social.

L'article 14 de la directive sur la diligence raisonnable des entreprises en matière de durabilité a intégré les syndicats parmi les principales parties prenantes et reconnaît leur importance pour faire valoir les plaintes et les réclamations auprès des entreprises concernées sans répercussions (UE, 2024).

Selon Giovannone (2024), les systèmes de certification devraient être restructurés pour s'aligner sur l'accent mis par la directive CSDDD sur les droits des travailleurs à l'information et à la participation, en exigeant que les syndicats soient activement consultés lors des audits et des processus de conformité. L'intégration de ces critères transformerait la certification, qui passerait d'une simple liste de contrôle technique à un outil renforçant le dialogue social et la négociation collective, conformément au mandat de la directive en matière d'implication des parties prenantes et aux objectifs de la Confédération européenne des syndicats.

CONCLUSION

Cette étude conclut que, dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya, les organismes de certification améliorent les conditions matérielles mais affaiblissent la représentation syndicale et la négociation collective. S'appuyant sur des données issues d'entretiens et d'études de cas comparatives qui font référence à la directive européenne sur la diligence raisonnable des entreprises en matière de durabilité et aux conventions 87 et 98 de l'OIT, l'étude souligne que la certification peut favoriser le bien-être des travailleurs, mais qu'elle peut en même temps affaiblir le pouvoir des syndicats.

Réponses aux questions de recherche

a) Les organismes de certification ont-ils entraîné la marginalisation des syndicats au Kenya ?

Les travailleurs sont attirés par les mécanismes de réclamations liés à la certification car ils sont gratuits, contrôlés par des tiers et offrent des résultats plus rapides que les voies syndicales. En conséquence, l'adhésion syndicale et le pouvoir de négociation ont diminué, en particulier dans le secteur agricole. Les organismes de certification ont ainsi joué un rôle significatif dans la marginalisation des syndicats.

b) Comment les organismes de certification ont-ils influencé négativement le dialogue social dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya ?

Les audits de certification réduisent généralement la présence syndicale et la négociation collective à une simple case à cocher. Les employeurs se conforment principalement à ces exigences pour conserver leurs licences d'exportation et n'engagent souvent pas de dialogue constructif avec les syndicats. Cela contourne les principes de l'OIT, car les véritables négociations et consultations entre employeurs et représentants des travailleurs sont compromises.

c) Les certifications peuvent-elles évoluer pour renforcer plutôt que remplacer la voix des travailleurs ?

Une analyse comparative révèle que les cadres de certification peuvent soutenir, plutôt que supplanter, la représentation des travailleurs. L'intégration des syndicats dans la gouvernance du commerce équitable leur a permis de participer au contrôle des normes éthiques, démontrant ainsi que l'implication directe des syndicats renforce la voix des travailleurs.

d) Comment les systèmes de certification peuvent-ils être restructurés pour soutenir la négociation collective plutôt que de la remplacer ?

Cette étude recommande aux organismes de certification d'ajouter un critère d'audit distinct exigeant une consultation directe des syndicats. Les normes devraient évaluer si les négociations sont actives et inclusives, et non se contenter de vérifier l'existence de conventions collectives. Ces mesures permettraient de mieux respecter les conventions n° 87 et 98 de l'OIT.

e) Quelles réformes sont nécessaires pour ancrer une véritable représentation des travailleurs dans les cadres mondiaux de diligence raisonnable ?

Le Kenya devrait renforcer les inspections du travail et coordonner les audits de certification avec les institutions nationales. Au niveau international, l'UE et l'OIT doivent exiger des acheteurs de la chaîne d'approvisionnement qu'ils démontrent à la fois leur conformité et l'engagement actif des travailleurs dans le cadre de la CSDDD, en intégrant le dialogue tripartite dans la diligence raisonnable.

Contribution de l'étude et perspectives d'avenir

Cette recherche apporte une triple contribution. Premièrement, elle montre comment la certification au Kenya transfère la responsabilité des syndicats vers les auditeurs. Deuxièmement, elle recadre la certification comme une gouvernance privée du travail susceptible de dépolitiser les luttes collectives. Troisièmement, des études comparatives suggèrent comment la certification pourrait renforcer les syndicats plutôt que de les affaiblir.

L'étude conclut que

les organismes de certification ne peuvent rester neutres si l'on veut préserver la voix des travailleurs. Ils doivent soutenir la négociation collective au lieu de la remplacer. Au Kenya, cela signifie réévaluer les rôles des syndicats dans les exploitations certifiées et veiller à ce que la représentation ne soit pas transférée aux auditeurs.

Pour l'UE, la diligence raisonnable doit refléter les réalités du travail dans les pays du Sud. L'avenir à long terme des exportations du Kenya repose à la fois sur le respect des normes environnementales et sur une voix crédible des travailleurs dans la production.

BIBLIOGRAPHIE

Références

American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations. 2013. *Responsibility outsourced: Social audits, workplace certification and twenty years of failure to protect worker rights*, <https://aflcio.org/sites/default/files/2017-03/CSReport.pdf> [Consulté le 15 mars 2026]

Banana Link. 2019. *Fairtrade highlights Ecuador and Colombia's progress in increasing banana wages*, <http://bananabrands.co/index-272.html> [Consulté le 6 septembre 2025]

Bermudez, S. et J. Ngige. 2024. *The Kenyan Flower Subsector A model of enhanced competitiveness through mandatory and voluntary sustainability standards*, [En ligne] <https://www.iisd.org/ssi/publications/kenyan-flower-subsector/> [Consulté le 7 juillet 2025]

Confédération européenne des syndicats. 2019. *Position de la CES pour une directive européenne sur le devoir de vigilance en matière de Droits de l'Homme et de conduite responsable des entreprises*, <https://www.etuc.org/fr/document/position-de-la-ces-pour-une-directive-europeenne-sur-le-devoir-de-vigilance-en-matiere-de> [Consulté le 6 septembre 2025]

Fairtrade Africa. 2025. *Flowers*, <https://fairtradeafrica.net/flowers-2> [Consulté le 28 août 2025]

Fairtrade America. 2019. *Les producteurs de bananes prospèrent en Colombie*, <https://fairtrade.net/us-en/news/banana-producers-thrive-in-colombia.html> [Consulté le 6 septembre 2025]

Fairtrade America. 2019. *Banana Producers thrive in Colombia*, <https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-international/library/2023/2023-annual-report/Fairtrade-International-Annual-Report-2023.pdf> [Consulté le 6 septembre 2025]

Fairtrade International. 2023a. *Driving the Fairness Agenda Fairtrade International Annual Report 2023*, <https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-international/library/2023/impact-of-fairtrade-on-flower-workers-and-market-access-of-flower-farms-in-east-africa/Fairtrade-flower-impact-study-Feb-2023.pdf> [Consulté le 6 septembre 2025]

Fairtrade International. 2024. *Standard du Commerce Equitable Fairtrade pour les organisations dépendant d'une main d'œuvre salariée*, https://www.fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-international/standards/hired-labour-/HL_FR.pdf [Consulté le 2 septembre 2025]

Fairtrade Risk Map. 2025. *Colombia*, <https://riskmap.fairtrade.net/countries/Colombia> [Consulté le 6 septembre 2025]

Felice, D. 2015. *Business and Human Rights Indicators to Measure the Corporate Responsibility to Respect: Challenges and Opportunities*, *Human Rights Quarterly*, [En ligne] Base de données Jstor 37(2), 511-555, <https://www.jstor.org/stable/24518328> [Consulté le 30 août 2025]

Galtung, F. 2019. *How impactful is Fair Trade? A paradigm shift in reporting would tell a better story*, *Journal of Fair Trade*, [En ligne] Base de données Jstor 1(2), <https://www.jstor.org/stable/10.13169/jfairtrade.1.2.0040> [Consulté le 7 juillet 2025]

Giovannone, M. 2024. *The European directive on «corporate sustainability due diligence»: the potential for social dialogue, workers' information and participation rights*, *Italian Labour Law e-Journal* [En ligne] 17(1), <https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/19692> [Consulté le 6 septembre 2025]

GlobalG.A.P. 2025. *GlobalG.A.P. Risk Assessment on Social Practice*, Key documents : the GRASP general rules, the GRASP Principles and Criteria, and the checklists, <https://www.globalgap.org/search/?area=documents&offset=0&q=grasp> [Consulté le 6 septembre 2025]

Kenya Flower Council. 2025. *Our history*, <https://kenyaflowercouncil.org/index.php/our-story/our-history>

Kenya Flower Council. 2025. *KFC Certification Scheme Auditing and Certification Regulations*, <https://kenyaflowercouncil.org/images/certification/B1.pdf> [Consulté le 2 septembre 2025]

Kenya Law Reports. 2007. *Employment Act (2007)*, https://kenyalaw.org/kl/fileadmin/pdfdownloads/Acts/LabourRelationAct_No14of2007.pdf [Consulté le 16 septembre 2024]

Kuiper, G. et A. Gemählich. 2017. *Sustainability and Depoliticisation: Certifications in the Cut-Flower Industry at Lake Naivasha, Kenya*, *Africa Spectrum* [En ligne] Base de données Jstor 52(3), <https://www.jstor.org/stable/44982234> [Consulté le 7 juillet 2025]

Loconto, A. 2024. *State of the art*. *Journal of Fairtrade* [En ligne] Base de données Jstor 5(2), <https://www.jstor.org/stable/10.2307/48810872> [Consulté le 7 juillet 2025]

Millard, E. 2021. *How Fair Trade can stay strong as companies scale up their social and environmental programmes*, *Journal of Fairtrade* [En ligne] Base de données Jstor 3(1), 54-63, <https://www.jstor.org/stable/10.13169/jfairtrade.3.1.0054> [Consulté le 7 juillet 2025]

Moberg, M. et S. Lyon. 2010. *What's Fair? The Paradox of Seeking Justice through Markets*, NYU Press. [En ligne] Base de données Jstor, <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qg61z.4> [Consulté le 7 juillet 2025]

OECD. 2024. *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2024*, OECD Reviews of Labour Market and Social Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6ed40726-en> [Consulté le 6 septembre 2025]

Organisation internationale du Travail. 2013. *Le dialogue social tripartite au niveau national : Guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance*, OIT, Unité du dialogue social et du tripartisme, Département de la gouvernance et du tripartisme, Genève, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@dialogue/documents/publication/wcms_303210.pdf [Consulté le 23 septembre 2024]

Organisation internationale du Travail. 2025a. *NormLex-Ratifications pour la Colombie*, https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102595 [Consulté le 6 septembre 2025]

Organisation internationale du Travail. 2025b. *NormLex – Ratifications pour le Kenya*, https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=1000:11200:0::NO:11200::P11200_COUNTRY_ID:103315 [Consulté le 3 septembre 2025]

Raynolds, L.T. 2022. *Can certification increase trade fairness and worker empowerment? Lessons from Fairtrade International-certified plantations in Ecuador*, *International Sociology* [en ligne] Sage Journals 37(6), 716-739, <https://doi.org/10.1177/02685809221103598> [Consulté le 6 septembre 2025]

Recueil des lois du Kenya. 2007. *Loi sur l'emploi (2007)*, https://www.kenyalaw.org/kl/fileadmin/pdfdownloads/Acts/EmploymentAct_Cap226-No11of2007_01.pdf [Consulté le 26 septembre 2024]

Sen, D. et S. Majumder. 2011. *Fair Trade and Fair Trade Certification of Food and Agricultural Commodities: Promises, Pitfalls, and Possibilities*, *Environment & Society*, 29-47. [Online] Jstor Database 2 [En ligne] Base de données Jstor 2, <https://www.jstor.org/stable/43296985> [Consulté le 30 août 2025]

Tea Board of Kenya. 2025. *Kenya Tea Industry Performance Highlights for 2024*, <https://www.teaboard.or.ke/resources/kenya-tea-industry-performance-reports/kenya-tea-industry-performance-report-2024> [Consulté le 8 août 2025]

Union européenne. 2024. *Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj> [Consulté le 30 août 2025]

Viswanathan, P. 2021. *Do trade certifications alleviate economic and social deprivations of plantation workers? A study of the tea plantation sector in India*, *Work Organisation, Labour & Globalisation* [En ligne] Base de données Jstor 15(2) 46-72, <https://www.jstor.org/stable/10.13169/workorglaboglob.15.2.0046> [Consulté le 7 juillet 2025]

ANNEXES

Annexe A : Questionnaire destiné aux travailleurs agricoles

Section 1 : Informations générales

1. Sexe : Homme Femme
2. Âge : ____
3. Type d'exploitation : Thé Fleurs
4. Années d'ancienneté : ____

Section 2 : Emploi et représentation

Êtes-vous membre d'un syndicat ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Avez-vous déjà participé à un processus de convention collective ?

Estimez-vous que vos préoccupations au travail sont correctement représentées par les syndicats ?

Section 3 : Mécanismes de certification et de réclamations

Votre exploitation agricole est-elle certifiée selon un programme (Fairtrade, GlobalG.A.P., Rainforest Alliance) ?
Si oui, connaissez-vous les voies de recours en matière de certification dont disposent les travailleurs ?

Avez-vous déjà eu recours aux voies de recours en matière de certification ?
Si oui, comment les comparez-vous aux mécanismes syndicaux ?

Pensez-vous que la certification a amélioré vos conditions de travail (salaires, sécurité, avantages sociaux) ?

Section 4 : La voix des travailleurs

Avez-vous le sentiment que votre voix est mieux entendue grâce aux syndicats, aux organismes de certification, ou à aucun des deux ? Pourquoi ?

Quelles améliorations recommanderiez-vous pour garantir que les travailleurs aient davantage voix au chapitre ?

Annexe B : Questionnaire destiné aux représentants syndicaux

Section 1 : Contexte

1. Nom du syndicat : ____
2. Fonction au sein du syndicat : ____
3. Années de service : ____

Section 2 : Relations entre le syndicat et l'employeur

Comment décririez-vous les négociations collectives actuelles dans les secteurs du thé et de la floriculture ?

Quels sont les défis auxquels les syndicats sont confrontés pour recruter et fidéliser leurs membres dans les exploitations agricoles certifiées ?

Comment la certification a-t-elle influencé le rôle des syndicats dans le traitement des réclamations ?

Section 3 : Certification et dialogue social

D'après votre expérience, les organismes de certification consultent-ils les syndicats lors des audits ou des procédures de règlement des réclamations ?

Les conventions collectives ont-elles été mises de côté ou renforcées par les normes de certification ?

Selon vous, quelles réformes sont nécessaires pour harmoniser la certification avec la négociation collective ?

Annexe C : Questionnaire destiné aux auditeurs/organismes de certification

Section 1 : Contexte

1. Organisme de certification : ____
2. Rôle : ____
3. Années d'expérience en matière d'audit : ____

Section 2 : Pratiques de certification

Quelles sont les principales normes du travail que vous évaluez lors des audits ?

Comment interagissez-vous avec les travailleurs, les syndicats et les employeurs au cours du processus d'audit ?

Prévenez-vous les exploitations agricoles à l'avance des audits ?
Si oui, comment vous assurez-vous d'une conformité réelle plutôt que d'améliorations mises en scène ?

Section 3 : Certification et voix des travailleurs

Dans quelle mesure les normes de certification intègrent-elles le dialogue social et la négociation collective ?

Avez-vous rencontré des conflits entre les normes de certification et le droit du travail national ?

Selon vous, comment les systèmes de certification pourraient-ils mieux soutenir la voix des travailleurs et la représentation syndicale ?

Annexe D : Formulaire de consentement éclairé pour la participation à l'étude de recherche

Objectif de l'étude :

L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact des programmes de certification (tels que Fairtrade, GlobalG.A.P. et Rainforest Alliance) sur les syndicats, la négociation collective et la voix des travailleurs dans les secteurs du thé et de la floriculture au Kenya.

Participation :

- Votre participation à cette étude est volontaire.
- Vous pouvez choisir de ne pas répondre à une question ou de vous retirer à tout moment sans aucune conséquence.
- L'entretien devrait durer environ 30 à 45 minutes.

Confidentialité :

- Toutes les réponses seront traitées de manière confidentielle.
- Votre nom n'apparaîtra dans aucun rapport ni aucune publication issus de cette étude.
- Les données seront présentées de manière à garantir votre anonymat.

Risques et avantages :

- Il n'y a aucun risque connu lié à la participation à cette étude.
- Bien qu'il n'y ait aucun avantage financier direct, vos opinions contribueront à la recherche visant à renforcer la voix des travailleurs et à améliorer les normes du travail.

Déclaration de consentement :

J'ai lu et compris les informations ci-dessus. J'accepte volontairement de participer à cette étude.

Nom ou initiales du participant : ____

Signature/Empreinte digitale : ____

Date : ____ (Facultatif pour préserver l'anonymat)

Signature du chercheur : ____



- P.183** RÉSUMÉ
- P.184** INTRODUCTION
- P.185** NORMES PROCÉDURALES ET MISE EN ŒUVRE
- P.188** MÉTHODES UTILISÉES
- P.191** NORMES PROCÉDURALES DANS LES ACM
- P.195** LA MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS

- P.200** PRINCIPALES CONCLUSIONS CONCERNANT LE RÔLE DES NORMES PROCÉDURALES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD-CADRE MONDIAL (ACM) ET LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS PROFESSIONNELLES TRANSNATIONALES

- P.203** SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

- P.206** BIBLIOGRAPHIE



THOMAS HAIPETER, MARKUS HELFEN
ET SOPHIE ROSENBOHM

*Universités de Duisburg-Essen et
de Francfort-sur-le-Main, Allemagne*

**Normes procédurales
dans les accords-cadres
mondiaux : construire des
relations professionnelles
transnationales
dans les entreprises
multinationales**

Thomas Haipeter, Markus Helfen et Sophie Rosenbohm

RÉSUMÉ

Les accords-cadres mondiaux (ACM) sont des instruments clés pour établir des relations professionnelles transnationales dans les entreprises multinationales (EMN). Ils s'appliquent aux activités des EMN – et, dans certains cas, à leurs fournisseurs – et sont négociés entre les entreprises multinationales et les fédérations syndicales mondiales. La valeur des accords-cadres mondiaux dépend essentiellement de leur mise en œuvre. Ces accords contiennent deux types de dispositions : des normes substantielles et des normes procédurales. Alors que leur contenu de fond a fait l'objet d'une grande attention, cette contribution se concentre sur les normes procédurales qui régissent les pratiques de mise en œuvre. Sur la base d'études de cas qualitatives portant sur 12 EMN, les auteurs élaborent une typologie des normes procédurales et analysent la manière dont celles-ci façonnent les pratiques

de mise en œuvre et les relations professionnelles transnationales. Leurs conclusions montrent que, si tous les ACM ne donnent pas lieu à des relations professionnelles transnationales, la conception des normes procédurales joue un rôle crucial pour déterminer si de telles relations peuvent potentiellement se développer, même si les conditions sont généralement propices à cette fin. En particulier, la distinction entre le suivi ponctuel et le suivi systématique, ainsi que la création de nouvelles arènes transnationales, jouent un rôle crucial pour permettre la coordination, le suivi et la négociation transnationaux. L'étude met en évidence le potentiel des accords-cadres mondiaux à institutionnaliser de nouveaux niveaux de relations professionnelles et souligne les implications pour la recherche et la pratique en matière de relations professionnelles.

MOTS-CLÉS : ACCORDS-CADRES MONDIAUX, RELATIONS PROFESSIONNELLES TRANSNATIONALES, NORMES PROCÉDURALES, ENTREPRISES MULTINATIONALES, NORMES DU TRAVAIL, DIALOGUE SOCIAL

INTRODUCTION

Du point de vue des relations professionnelles, les accords-cadres mondiaux (ci-après ACM) constituent les instruments les plus importants de la réglementation transnationale du travail dans les entreprises multinationales (ci-après EMN), car ils ouvrent la voie à des relations professionnelles transnationales au sein de ces dernières. Deux caractéristiques distinctives définissent les ACM (Hadwiger, 2018) : ils s'appliquent aux activités des EMN – et dans certains cas à leurs fournisseurs – et sont négociés entre les entreprises multinationales et les fédérations syndicales internationales (ci-après FSI). Bien que la diffusion effective des ACM reste limitée – 132 accords étaient en vigueur dans 104 entreprises multinationales à la fin de 2020, dont la majorité avait son siège en Europe (Haipeter et al., 2023) –, ce type d'accords sert de modèle pionnier de la réglementation transnationale du travail dans la mesure où il contribue à la reconnaissance des syndicats (mondiaux) comme partie prenante dans les négociations sur les questions transnationales et mondiales par les EMN.

La valeur des accords-cadres mondiaux (ACM) dépend essentiellement de leur mise en œuvre. Les ACM contiennent deux types de dispositions : les normes substantielles et les normes procédurales. Les normes substantielles codifient généralement les normes du travail couvertes par un ACM. Les normes procédurales, en revanche, précisent *comment* ces normes doivent être appliquées, contrôlées et renégociées. Ces deux types de normes sont étroitement liés, car les normes procédurales décrivent la manière dont les normes substantielles sont mises en pratique.

Nous nous concentrons ici sur les normes procédurales des accords-cadres mondiaux. Ces normes guident non seulement les étapes pratiques de la mise en œuvre d'un accord-cadre mondial, mais elles ont également le potentiel d'établir un cadre pour les relations professionnelles transnationales au sein des EMN. Sur la base de normes privées, les accords-cadres mondiaux attribuent aux représentants des travailleurs des « droits » liés à l'information, au suivi, à la consultation et à la résolution des problèmes. En l'absence d'accords-cadres mondiaux, ces options ne seraient pas accessibles aux syndicats, en raison de l'absence d'obligations légales dans la réglementation des EMN. En d'autres termes, les accords-cadres mondiaux jettent les bases d'un dialogue social entre les syndicats et la direction des EMN sur les questions mondiales et transnationales.

Nous nous intéressons donc aux effets des normes procédurales sur la constitution d'espaces transnationaux de relations professionnelles au sein des EMN dans leur ensemble, condition préalable à l'articulation des intérêts entre les différents niveaux – local, national et transnational – des relations professionnelles (Haipeter et al., 2019). Nous examinons si ces normes – et quels types spécifiques – fournissent une base stable pour la création d'un nouveau niveau de relations professionnelles au sein des EMN qui dépasse le niveau local, national ou européen, et quel type d'activités se développent à ce niveau transnational. En d'autres termes, nous abordons la question suivante : dans quelle mesure les

accords-cadres mondiaux (ACM) contribuent-ils à l'émergence de relations professionnelles transnationales au sein des EMN ?

Pour répondre à cette question, nous procédons comme suit : premièrement, nous examinons la littérature sur la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux (ACM) en mettant l'accent sur l'importance des normes procédurales, et sur ce que ces normes procédurales impliquent en fin de compte pour la constitution de relations professionnelles transnationales au sein des multinationales. Deuxièmement, sur la base d'une analyse qualitative détaillée de 12 cas sélectionnés de EMN européennes – dont la plupart ont leur siège en Allemagne –, nous élaborons une typologie

des normes procédurales. Pour ce faire, nous examinons quels types de normes procédurales sont codifiés dans les accords-cadres, si et comment ces normes varient d'un accord-cadre à l'autre, et dans quelle mesure les types de normes procédurales se regroupent en catégories distinctes de pratiques de mise en œuvre. Sur cette base, nous discutons de ce que nos résultats impliquent pour la contribution des accords-cadres à l'émergence de relations professionnelles transnationales, et du rôle de la conception des normes procédurales dans ce contexte. Nous terminons en abordant les implications politiques et les questions de recherche futures.

1 • Normes procédurales et mise en œuvre

Selon une définition établie de longue date dans le domaine des relations professionnelles, les normes procédurales concernent la manière dont les normes substantielles relatives au travail et à l'emploi sont mises en œuvre (Dunlop, 1958). Dans le contexte des accords-cadres mondiaux (ACM), cela inclut toutes les normes relatives à l'information, au suivi, à la consultation et à la résolution conjointe des problèmes, ainsi que la mise en place formelle des instances (ou forums) au sein desquelles la direction et les syndicats négocient ces questions. Les normes procédurales sont particulièrement importantes pour comprendre les ACM en tant qu'institution privée dans un contexte d'absence d'application formelle de la loi. Les ACM ne sont

pas juridiquement exécutoires par le biais d'actions judiciaires ou de grèves. Bien qu'ils ne soient pas déterminés unilatéralement par les entreprises comme les mesures volontaires de responsabilité sociale des entreprises (ci-après RSE), ils restent de nature volontaire (Seidman, 2007). Par conséquent, leur mise en œuvre effective dépend de la solidité des normes procédurales convenues au niveau privé.

La recherche sur la mise en œuvre des ACM s'est principalement concentrée sur le contrôle des normes du travail et le traitement des cas – c'est-à-dire la gestion des violations des normes minimales stipulées dans les ACM – tout en négligeant une analyse comparative explicite des normes procédurales

et de la manière dont celles-ci façonnent les pratiques de mise en œuvre. Les règles procédurales ont été interprétées comme (1) une condition préalable essentielle pour que les ACM soient efficaces (Sydow et al., 2014), (2) nécessaires à un suivi durable impliquant les représentants des travailleurs (Bourguignon et al., 2019), (3) des catalyseurs de processus d'apprentissage conjoint entre la direction et les syndicats au sein des EMN (Barreau et al., 2020), et (4) un élément clé pour traiter de manière innovante les violations des droits du travail sur le terrain (Casey et al., 2024).

Pourtant, alors que les normes procédurales constituent un aspect crucial de la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux, la littérature existante n'a accordé qu'une attention limitée à la manière dont la conception procédurale façonne les pratiques de mise en œuvre à long terme, notamment en examinant si et comment les procédures contribuent à l'émergence de relations professionnelles transnationales. Cela est d'autant plus important que le suivi est considéré comme le « talon d'Achille » de la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux (Guarriello et Stanzani, 2018).

Un autre courant de la littérature se concentre sur l'analyse formelle des textes des accords (par exemple, Hadwiger, 2018). Outre le champ d'application des accords, ces analyses examinent généralement les thèmes de fond couverts par les dispositions des accords, les références faites aux normes multinationales telles que les conventions de l'OIT ou les lignes directrices de l'OCDE et de l'ONU, ou la mention d'instruments spécifiques tels que les audits de la chaîne d'approvisionnement

(Marassi, 2020). Ainsi, les accords peuvent varier, par exemple selon qu'ils contiennent ou non des droits du travail allant au-delà des normes fondamentales de l'OIT, qu'ils prévoient ou non des mécanismes explicites de mise en œuvre, ou qu'ils s'appliquent uniquement à la société contractante ou s'étendent également à ses fournisseurs. Une analyse textuelle seule ne permet pas de déterminer clairement quelles normes façonneront la mise en œuvre de l'accord, ni si cela conduira ou non à l'émergence d'un nouveau niveau transnational de relations professionnelles au sein des EMN.

Cependant, les résultats de recherches antérieures sont indirectement liés à notre question en mettant en évidence une série de facteurs qui entravent les pratiques de mise en œuvre durables des accords-cadres mondiaux (ACM) :

(1) La mise en œuvre par la direction prédomine. Par exemple, les mesures de suivi menées exclusivement par la direction se sont avérées avoir un impact limité sur les pratiques de mise en œuvre. Bourguignon et al. (2019) s'appuient sur le cas d'Orange pour expliquer les limites d'un canal d'information dominé par la direction, montrant que la qualité de l'information peut difficilement être garantie sans la coopération des représentants locaux du personnel. Parallèlement, Fichter et McCallum (2015) analysent le cas d'ISS, où la fédération syndicale UNI Global Union a entièrement confié l'examen de la mise en œuvre à la direction – avec pour résultat qu'aucun cas de violation de l'accord n'a été signalé au moment de l'enquête (voir également Fichter et al., 2011).

(2) La mise en œuvre est principalement assurée par les acteurs du siège. Dans un article

précédent, Davies et al. (2011) font valoir que le contrôle exercé par les seuls acteurs centraux ne peut guère garantir l'uniformité des pratiques entre les différents sites locaux. Cependant, leur analyse ne précise pas clairement comment la participation active des représentants locaux du personnel peut être concrétisée dans la pratique. Par exemple, lorsque des violations des normes du travail sont identifiées, un processus de traitement des cas doit être lancé. Dans de tels cas, le siège social met souvent en place des mesures pour obtenir des informations plus détaillées et impliquer les parties prenantes locales dans la résolution du problème (Mustchin et Lucio, 2017). Sans surprise, les recherches soulignent que le traitement des violations peut être un processus long et incertain (Nifourou, 2014 ; Williams et al., 2015) et que les problèmes locaux doivent d'abord être confirmés comme suffisamment graves avant d'être portés à l'attention de la direction (Davies et al., 2011 ; Gregoratti et Miller, 2011). En outre, les différences institutionnelles en matière de représentation des travailleurs au niveau central, telles que celles entre les systèmes monistes et dualistes de représentation des travailleurs, peuvent avoir une influence sur le traitement des cas (Helfen et al., 2016).

(3) La mise en œuvre manque d'un ancrage organisationnel stable. La mise en œuvre et le suivi peuvent ne pas être ancrés dans une unité organisationnelle et n'avoir lieu qu'indirectement, sous la forme de réunions régulières, voire entièrement ad hoc. Fichter et al. (2011) observent que dans environ 41 % des textes d'accords qu'ils ont analysés, les réunions régulières constituent le seul moyen de suivi. Seignour et Vercher (2011) expliquent, en prenant l'exemple de Rhodia, que même

les visites sur site ne pouvaient garantir de manière fiable le suivi des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement locale. Une autre étude souligne que les syndicats et les représentants des travailleurs au siège de la société jouent un rôle particulièrement important dans la gestion efficace des cas (Helfen et al., 2016). D'autres études soulignent que des approches peu réglementées de la gestion des cas peuvent entraîner des réponses tardives et hésitantes aux violations signalées, ce qui sape la confiance des acteurs locaux dans la crédibilité de la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux (Riisgaard, 2005 ; Helfen et Sydow, 2013).

(4) La mise en œuvre manque de ressources. Même lorsque l'ancrage organisationnel a été formellement établi, les pratiques de mise en œuvre peuvent encore présenter des lacunes en raison de contraintes de capacité ou de conflits de ressources entre les acteurs locaux. Nifourou (2012) décrit comment les réunions d'un forum convenu dans l'accord-cadre d'Endesa n'ont pas eu lieu parce que des syndicats locaux rivaux ne parvenaient pas à s'entendre sur qui devait les représenter au sein du forum. Bourguignon et al. (2019) soulignent les difficultés pratiques liées à l'implication des réseaux syndicaux (FSI) lorsque les accords-cadres mondiaux (ACM) manquent d'affiliés locaux ou des ressources nécessaires pour participer au réseau ou le maintenir.

Cependant, alors que ces auteurs soutiennent que la mise en œuvre des ACM dépend moins de dispositions formelles que des pratiques concrètes d'acteurs intégrés dans des constellations multi-acteurs faiblement couplées, nous affirmons que les normes procédurales jouent un rôle plus structurant qu'on ne le supposait auparavant.

En particulier, on dispose d'une compréhension comparative limitée de la manière dont la conception procédurale façonne l'organisation et la routinisation des activités de mise en œuvre pertinentes pour les relations professionnelles transnationales dans les EMN. Alors que la littérature a différencié les arrangements procéduraux en termes d'approches unilatérales par opposition aux approches conjointes (par exemple, Sydow et al., 2014), entre approches de surveillance et approches plus participatives (par exemple, Bourguignon et al., 2020), ou en fonction de la présence d'une coordination syndicale transnationale (par exemple, Barreau et al., 2020), nous proposons de recentrer l'attention sur la manière dont les normes procédurales routinisent les pratiques de mise en œuvre au fil du temps et à travers des structures organisationnelles spécifiques.

En définissant les arènes, en attribuant les responsabilités et en précisant les procédures, les normes procédurales fournissent des ressources organisationnelles

et institutionnelles qui façonnent la manière dont les acteurs interagissent, échangent des informations et contrôlent la conformité. Cette perspective ne nie pas l'autonomie des acteurs ni les dynamiques organisationnelles, car les ressources peuvent être utilisées de manière plus ou moins intensive, les responsabilités exercées de diverses manières ou différentes interprétations attribuées aux procédures. Elle met toutefois en évidence les similitudes entre des cas présentant des normes de processus similaires en termes de structures organisationnelles et de caractéristiques des processus, montrant comment les conceptions procédurales structurent les pratiques de mise en œuvre transnationales en termes d'arènes, de responsabilités et de routines, et comment ces dispositions façonnent l'interaction continue entre les représentants de la direction et ceux des travailleurs au niveau transnational. Les sections suivantes exploreront cette question de manière plus détaillée sur le plan empirique.

2 • Méthodes utilisées

Nous nous appuyons sur 12 études de cas menées dans le cadre d'un projet de recherche financé par la Fondation allemande Hans-Böckler. La conception comparative des études de cas permet une analyse approfondie des normes procédurales et des pratiques de mise en œuvre dans différentes EMN. Pour des raisons de comparabilité et de faisabilité, tous les cas s'inscrivent dans le domaine organisationnel d'IndustriAll Global Union. L'étude se concentre sur les accords-cadres

mondiaux (ACM) pour lesquels une activité de mise en œuvre est observable, indépendamment de sa portée ou de son intensité. Nous avons exclu les accords pour lesquels nous n'avons pu identifier aucune pratique de mise en œuvre.

La plupart des cas concernent des entreprises dont le siège social est situé en Allemagne, complétées par deux entreprises dont le siège social est respectivement situé en Belgique et en Suède, mais qui

ont des activités importantes en Allemagne (secteurs de la chimie et du papier). Cette sélection reflète la prévalence relativement élevée des accords-cadres mondiaux signés par des EMN basées en Allemagne et permet d'observer les variations dans la conception des procédures et les pratiques de mise en œuvre dans des conditions institutionnelles similaires, car les variations potentiellement observées ne sont pas principalement dues à des différences institutionnelles entre les pays. Parallèlement,

l'analyse des différences entre les normes procédurales en termes de structures organisationnelles et de caractéristiques des processus permet d'identifier des schémas ou des configurations procédurales des pratiques.

Le tableau 1 présente un aperçu des entreprises de notre étude. Afin de protéger l'identité des sociétés et des personnes interrogées, les noms des entreprises ont été anonymisés.

Tableau 1 : Aperçu de l'échantillon

Nom	Secteur	Siège	Nombre d'employés
Équipement	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	< 100 000
Produits chimiques	Industrie chimique	Belgique	< 50 000
Électronique	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	> 100 000
Commerce de détail	Commerce de détail	Allemagne	< 50 000
Crayons	Industrie du bois	Allemagne	< 50 000
Câbles	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	> 100 000
Bâtiment	Construction	Allemagne	< 50 000
Machines	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	> 100 000
Métallurgie	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	> 100 000
Papier	Industrie des biens de consommation	Suède	< 50 000
Acier	Industrie métallurgique et électrique	Allemagne	> 100 000
Composite	Industrie chimique	Allemagne	> 100 000

Source : présentation interne

La taille des sociétés varie de moins de 50 000 à plus de 100 000 salariés. Cinq accords-cadres d'entreprise (ACE) ont été signés au début des années 2000, tandis que les autres ont été conclus à partir de 2012. Dans un cas (Équipement), les structures de mise en œuvre étaient encore en cours d'élaboration au moment de la collecte des données. Chez Composite, l'accord est axé sur un dialogue social régional formalisé, soutenu par un réseau syndical transnational. Les études de cas s'appuient sur 81 entretiens semi-structurés menés avec des représentants des FSI, des syndicats nationaux, des membres des comités d'entreprise au niveau national, des comités d'entreprise européens (ci-après CEE) et – le cas échéant – des comités d'entreprise mondiaux (ci-après CEM), ainsi que, enfin, des acteurs syndicaux locaux sur certains sites étrangers en Tunisie, aux États-Unis, au Chili, au Brésil, en Inde, en Chine, en Afrique du Sud et en Europe (tableau 2). Dans la mesure du possible, nous avons mené des entretiens avec des représentants de la direction, principalement

issus des services des ressources humaines des sièges sociaux chargés des processus de mise en œuvre liés aux accords-cadres mondiaux. Une analyse des documents relatifs aux accords-cadres mondiaux complète chaque cas.

Les entretiens ont porté sur : (a) les processus et les pratiques de mise en œuvre, (b) les rôles et les interactions des différents acteurs dans ces processus, et (c) l'application et les effets des accords-cadres de financement (ACM) au niveau local. En raison des restrictions de déplacement liées à la Covid-19 en vigueur au moment de la collecte des données, nous avons mené les entretiens en ligne à l'aide d'un logiciel de visioconférence. Les entretiens ont été transcrits et analysés à l'aide d'une analyse de contenu qualitative, combinant un codage déductif et des observations inductives afin d'identifier des schémas dans la manière dont les acteurs s'engagent avec les normes procédurales.

Tableau 2 : Entretiens

	Sièges des syndicats et des comités d'entreprise	Syndicats locaux	FIS	CEE / CEM	Direction
Équipement	1		1	1	1
Produits chimiques			1	4	2
Électronique	2	8	1	1	1
Commerce de détail		2	1		1
Bois	3	1	2		1
Câble	2	3	1	1	1
Construction	2	1	1		
Machine		6	1	1	1
Métal		6	1	1	1
Papier	1	1	1		1
Acier	1		1	2	2
Composite	2	2	1		1
	14	30	13	11	13

Source : présentation interne

Remarque : certaines personnes interrogées occupaient plusieurs fonctions à différents niveaux de l'organisation. Notre classification repose sur la fonction principale qui a fait l'objet de l'entretien correspondant.

3 • Normes procédurales dans les ACM

Notre analyse porte sur les normes procédurales des accords-cadres mondiaux (ACM) et sur leur mise en œuvre concrète au sein de notre échantillon d'entreprises. Nous nous intéressons tout d'abord à la nature et à la qualité de ces normes, qui définissent à la fois les structures organisationnelles par lesquelles s'opère la mise en œuvre et les normes procédurales relatives au partage d'informations, au suivi, à la consultation et à la

résolution conjointe des problèmes. On peut distinguer deux types idéaux de normes de processus au sein des accords-cadres mondiaux : les approches événementielles et les approches systématiques. Les approches événementielles sont réactives, déclenchées par des signalements de violations spécifiques des normes du travail. Une telle détection peut se produire de manière ponctuelle – par exemple par le biais de

signalements émanant de filiales concernées ou de syndicats – ou via des mécanismes structurés tels que des mécanismes de réclamations permettant aux travailleurs de signaler des violations, souvent de manière anonyme. Les approches systématiques, en revanche, sont intégrées dans les routines et fonctionnent de manière proactive, indépendamment de violations spécifiques. Cela inclut, par exemple, des visites régulières sur site ou des audits, mais aussi le développement ou le renforcement des structures locales de représentation des travailleurs et des syndicats visant à favoriser le respect continu des normes du travail. Dans la pratique, les accords-cadres mondiaux (ACM) peuvent comporter des formes hybrides de ces deux types idéaux. Par exemple, si un accord-cadre mondial peut être activé par des plaintes individuelles, il peut également permettre des améliorations plus larges des conditions de travail dans différents sites.

En ce qui concerne les formes organisationnelles, les normes précisent les instances institutionnelles et les acteurs chargés de la mise en œuvre. Les ACM peuvent créer de nouveaux organes transnationaux – généralement sous la forme de comités de pilotage ou de suivi – afin de faciliter la coordination entre la direction et les représentants des travailleurs. Dans de tels cas, ces comités

institutionnalisent des instances d'action transnationales pour les relations professionnelles au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en œuvre des ACM peut s'appuyer sur des instances de communication et de négociation déjà établies, telles que les réunions des CEM ou des CEE. Bien que les CEE et les CEM soient de nature transnationale, la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux (ACM) n'est pas l'objectif principal de ces instances, et leur existence n'est pas nécessairement liée à un accord-cadre global. De plus, des instances d'action nationales au siège peuvent être impliquées, par exemple dans les entreprises allemandes, les comités d'entreprise de groupe ou les comités d'entreprise centraux, y compris leurs relations avec les syndicats.

En nous appuyant sur deux dimensions – à savoir si la mise en œuvre est principalement déclenchée par des événements ou systématique, et si elle s'effectue par le biais d'instances transnationales nouvellement créées ou dans des instances existantes –, nous avons identifié quatre types de normes procédurales (tableau 3). Nous avons observé des variations considérables parmi les 12 études de cas, les accords-cadres correspondant à trois des quatre types idéaux.

Tableau 3 : Normes procédurales des ACM dans les études de cas

		Normes procédurales	
		Basées sur les événements	Systématiques
Formes organisationnelles	Nouvelles arènes d'action transnationales	Équipement Électronique Papier Acier	Produits chimiques Commerce de détail Crayons Composite
	Secteurs établis	Câbles Construction Machines Métal	-

Source : présentation interne

Dans notre échantillon, nous n'avons pu identifier aucun cas où une mise en œuvre systématique ait été attribuée à des instances existantes. On peut supposer qu'une telle combinaison est difficile à établir, car les tâches liées aux processus systématiques peuvent submerger les acteurs existants. En outre, il convient de noter que ces classifications ne sont pas toujours tranchées, en particulier dans les accords plus récents où les approches événementielles et systématiques sont parfois imbriquées. La section suivante illustre les différents types et variations sur la base de nos études de cas.

Type 1 : Normes axées sur les événements dans des arènes établies

Le secteur de la *Construction* offre un exemple extrême de normes procédurales minimales fondées sur des événements. L'accord est succinct : il tient sur une page et comprend trois dispositions clés concernant les normes

procédurales : (1) les signataires représentant les travailleurs – la FSI, le syndicat allemand et le comité d'entreprise central allemand – soutiennent la société dans le respect des normes convenues ; (2) les violations doivent être signalées au conseil d'administration afin qu'il mène une enquête et prenne des mesures correctives ; (3) les questions d'interprétation concernant l'application de l'accord doivent être résolues conjointement au cas par cas. Dans l'ensemble, l'accord-cadre mondial (ACM) prévoit un traitement ad hoc des violations, dans lequel les syndicats signalent les violations et le conseil d'administration est chargé de les traiter et de les résoudre. La participation syndicale se limite au signalement des violations et à la clarification des questions d'interprétation avec la direction lors de l'application.

Dans les trois autres cas (*Câbles, Machines, Métal*) de ce type, les dispositions sont un peu plus précises. Dans ces trois cas, l'accord stipule que la mise en œuvre et le respect des principes de l'accord-

cadre doivent être intégrés dans les processus de rapport et de consultation lors des réunions annuelles du CEE existant (*Câbles, Machines*) ou du CME (*Métal*). Les accords ne fournissent pas plus de détails sur ces dispositions et ne prévoient pas de mécanismes concrets de suivi continu ni de réponses structurées sur la manière de traiter les violations des normes du travail. Dans le cas de *Métal* et *Machines*, la direction est toutefois tenue d'intégrer le reporting sur les normes du travail dans ses systèmes de gestion.

Type 2 : Normes déclenchées par des événements dans de nouveaux domaines

En revanche, les accords-cadres mondiaux (ACM) qui établissent de nouveaux cadres transnationaux présentent des normes procédurales nettement plus élaborées. Cela est particulièrement évident dans les cas de *Acier* et *d'Équipement*, où divers canaux de recours sont prévus pour signaler les violations. Dans ces cas, les comités de pilotage constituent le véritable cœur du processus des ACE. Dans le cas de *Acier*, ce comité comprend le président et les vice-présidents du comité d'entreprise du groupe, le président du comité d'entreprise européen, ainsi que des représentants du syndicat allemand et d'IndustriAll Global Union. Le directeur des ressources humaines est tenu de rendre compte chaque année au comité de l'état d'avancement de la mise en œuvre ainsi que des violations signalées et non résolues, pour lesquelles le comité peut alors proposer des solutions. Le comité est habilité à effectuer des visites sur site dans certains pays une fois par an. Cela marque une rupture avec le modèle purement réactif de mise en œuvre déclenchée par des événements.

Des dispositions similaires peuvent être observées dans les secteurs de *Papier* et *d'Électronique*, qui ont mis en place des instances transnationales dédiées pour gérer la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux, et où les accords définissent des procédures de traitement des plaintes.

Type 3 : Normes systématiques dans de nouvelles instances

Le troisième type de réglementation associe de nouveaux espaces transnationaux à des procédures de mise en œuvre systématiques. Dans le cas de *Crayons*, le cœur de l'accord repose sur un processus de suivi qui doit être mené par un comité de pilotage composé de représentants de la société, de la FSI et du syndicat allemand. Ce comité a pour mission principale de veiller au respect des dispositions par le biais d'audits bisannuels de tous les sites. Les syndicats locaux peuvent être explicitement impliqués. En outre, le comité de pilotage est tenu de se réunir au moins une fois par an pour discuter des questions en suspens et convenir des mesures appropriées pour les résoudre.

Dans le secteur de *Produits chimiques*, le comité de pilotage est composé de manière globale et comprend des représentants de la société, des représentants d'IndustriAll Global et des représentants des travailleurs de la société d'Amérique du Nord et du Sud, d'Europe et d'Asie. Le respect de l'accord-cadre mondial est contrôlé par le biais de visites annuelles sur site menées par le comité de pilotage. Les représentants syndicaux locaux et les travailleurs peuvent être impliqués, ce qui renforce le caractère participatif

de la mise en œuvre. Les cas de *Commerce de détail* et de *Composite* s'écartent légèrement des précédents ; dans le cas de *Commerce de détail*, les normes procédurales – outre la description de ce qu'est et de ce que doit faire le comité de pilotage – se concentrent principalement sur le renforcement

des capacités chez les fournisseurs. Dans le cas de *Composite*, l'accord est centré sur l'Amérique du Sud et inclut de nouveaux mécanismes transnationaux de communication et de résolution des problèmes dans cette région.

4 • La mise en œuvre des accords

Cette section examine la manière dont les normes procédurales stipulées dans l'accord-cadre mondial sont mises en œuvre dans la pratique, en suivant la typologie présentée ci-dessus. Nous analysons les schémas d'action spécifiques selon les trois types de normes procédurales identifiés dans nos études de cas.

a) Pratique de mise en œuvre de type 1

Lorsque les accords-cadres mondiaux (ACM) ne contiennent que des normes procédurales liées à des événements précis et ne créent pas de nouvelles instances transnationales, leur mise en œuvre a tendance à être moins efficace. Le secteur de *Construction* constitue un exemple extrême de cette mise en œuvre déficiente. En l'absence d'orientations procédurales claires, les pratiques dépendent fortement des facteurs contextuels et du pouvoir discrétionnaire des acteurs. Les plaintes et les violations sont généralement traitées par un syndicat local en collaboration avec la Fédération syndicale internationale (FSI), qui contacte ensuite le syndicat allemand au siège. Le syndicat national évalue la pertinence de la plainte en tenant compte de ses priorités stratégiques plus larges :

« Bien sûr, c'est une question qui doit être mise en balance avec d'autres préoccupations auxquelles vous êtes confrontés au sein de la société. Permettez-moi de le formuler ainsi : si vous êtes dans la phase finale d'une ronde de négociations collectives et que, d'une manière ou d'une autre, telle ou telle question est en suspens, vous n'allez pas, à ce moment-là, donner la priorité à un cas individuel lié à un ACM » (Secteur de *Construction*, siège social, syndicat).

En outre, les acteurs syndicaux soulignent que les conflits du travail au niveau local ne gagnent en visibilité au siège que lorsqu'ils bénéficient d'une attention internationale plus large.

Le cas de *Métal* se situe à l'autre extrémité du spectre de ce type de situation, ce qui témoigne d'une mise en œuvre plus active, même si celle-ci n'est pas principalement dictée par un ACM et ses normes procédurales en soi. Les véritables moteurs sont ici la stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) de la société et le rôle plus actif du comité d'entreprise du groupe allemand. Dans le cadre des audits RSE menés par le service de conformité de la société, les normes du travail font parfois l'objet d'un examen par des audits sur site, avec la participation

sporadique de représentants du personnel. Parallèlement, le comité d'entreprise allemand est généralement informé en cas de violation des normes du travail et joue un rôle de premier plan dans le suivi, en contactant souvent directement la direction. Ce rôle du comité d'entreprise du groupe témoigne de l'importance des instances d'action nationales au siège pour la pratique de mise en œuvre. Toutefois, de telles activités des représentants du personnel restent l'exception plutôt que la règle. La partie sociale souligne que la direction a tendance à considérer que l'accord-cadre mondial (ACM) n'apporte qu'une valeur ajoutée limitée compte tenu de ses mesures de RSE plus larges. D'autre part, les représentants du personnel eux-mêmes n'essaient pas d'exercer davantage de pression sur cette question. Parallèlement, le comité d'entreprise mondial (CEM) de la société a d'autres activités et priorités, et l'ACM ne joue qu'un rôle marginal dans le processus. Les activités de mise en œuvre chez *Machines* et *Câbles* se situent quelque part entre les deux. Dans le cas de *Câbles*, comme le stipule l'accord, le CEE participe à la mise en œuvre. Cependant, la mise en œuvre à ce niveau se limite en pratique à un examen annuel avec la direction, au cours duquel celle-ci présente le nombre et le type de cas signalés, ainsi que les mesures prises. Il n'y a pas de résolution de problèmes ni de traitement concret des cas impliquant les représentants du personnel.

Chez *Machines*, les informations relatives aux problèmes émergents sont généralement transmises au comité d'entreprise du groupe par l'intermédiaire du syndicat allemand, la FSI, ou directement par les travailleurs concernés. Le comité d'entreprise assure ensuite le suivi des plaintes et engage

le dialogue avec la direction de la société afin de résoudre les problèmes en suspens ; cela dépend toutefois de sa volonté et de sa capacité d'agir. Les contraintes en matière de ressources constituent un autre facteur limitant. Le comité d'entreprise allemand ne dispose pas de la capacité institutionnelle nécessaire pour assurer un suivi complet et systématique de l'accord, en particulier un suivi qui nécessiterait un engagement soutenu auprès de sites répartis dans plusieurs régions du monde, et l'accord-cadre global ne prévoit pas explicitement de répondre à ces exigences, par exemple par l'octroi de ressources supplémentaires.

b) Pratique de mise en œuvre dans le type 2

Une situation différente se présente lorsque les ACM introduisent explicitement de nouveaux espaces d'action transnationaux chargés de la mise en œuvre. Chez *Acier* et chez *Équipement*, les travailleurs peuvent déposer des plaintes via un système de signalement électronique, ou les syndicats peuvent soulever des problèmes auprès de la FSI, du syndicat allemand ou du comité d'entreprise au sein du comité de pilotage si la résolution locale échoue.

Les cas signalés sont examinés au moins une fois par trimestre lors de réunions en présentiel du comité de pilotage de l'accord-cadre mondial. En cas d'urgence, des réunions extraordinaires peuvent être convoquées. Les enquêtes suivent généralement deux voies parallèles : tandis que la direction tente d'obtenir des informations complémentaires sur le cas du côté de la direction, les représentants des travailleurs contactent le plaignant et les syndicats locaux pour clarifier la situation et vérifier la plainte. Le

comité de pilotage évalue ensuite conjointement les conclusions et détermine les mesures de suivi, y compris d'éventuelles visites sur site. Jusqu'à présent, les visites sur site ont principalement eu lieu dans certains pays où un conflit a été signalé.

La pratique de mise en œuvre chez *Électronique* est assez similaire. Ici aussi, les visites de site sont menées en concertation entre les représentants des travailleurs et la direction centrale, et portent souvent sur des questions spécifiques soulevées dans des cas individuels. La délégation de négociation et la direction centrale participent toutes deux aux visites de site, qui comprennent des visites d'usine et des discussions avec les travailleurs et la direction locale. Ces visites sont jugées efficaces tant par la direction centrale que par les comités d'entreprise centraux allemands, qui sont les principaux acteurs de la mise en œuvre de l'accord-cadre mondial du côté des travailleurs. Leur intérêt réside dans trois aspects principaux : premièrement, elles soulignent l'importance de l'accord-cadre mondial auprès de la direction locale et contribuent à en promouvoir la diffusion ; deuxièmement, elles offrent des informations précieuses sur les conditions de travail locales, connaissances utiles tant pour les représentants du personnel que pour la direction au siège ; et troisièmement, elles favorisent les relations personnelles et renforcent les réseaux transnationaux.

Le système de reporting de gestion d'*Électronique* fournit des informations plus systématiques sur les normes de travail individuelles. Cependant, comme le reconnaît la direction des ressources humaines, ce reporting manque de documentation et de responsabilité.

« Nous ne disposons pas d'un processus permettant de documenter ces éléments de manière centralisée. Je pense que pour la plupart des questions que nous avons réglementées, on peut dire qu'elles sont clairement respectées, par exemple l'absence de travail forcé ou de travail des enfants, et il existe d'autres audits, mais nous ne les réalisons pas en tant que RH, pour ainsi dire » (*Électronique*, siège social, direction).

En revanche, la mise en œuvre est comparativement plus faible dans le secteur de *Papier* : aucune visite régulière des sites n'est effectuée, et le comité de pilotage se réunit régulièrement, mais seulement une fois tous les deux ans, bien que des réunions plus fréquentes soient possibles si nécessaire. Dans l'ensemble, il manque des procédures de suivi plus structurées. Le comité agit principalement de manière ponctuelle lorsque des violations sont portées à son attention. Les cas sont généralement soulevés par les syndicats locaux via IndustriAll Global Union ou les fédérations syndicales nationales. Le comité est davantage considéré comme un forum de dialogue que comme un organe de contrôle : « Si un problème nous est signalé, nous n'avons pas besoin de consulter l'accord pour vérifier quel paragraphe s'applique afin de les [la direction] obliger à le résoudre ; nous leur disons simplement : "il y a un problème avec ceci ou cela", et ils essaient de le résoudre. [...] Il s'agit donc davantage d'un dialogue » (*Papier*, siège social).

Dans tous ces cas, les représentants des travailleurs basés au siège jouent un rôle central dans la mise en œuvre de l'accord-cadre mondial et au sein des instances transnationales nouvellement créées. Cette implication centrale se reflète dans la composition des

comités de pilotage, qui sont soit entièrement, soit majoritairement – à l’exception des représentants des fédérations syndicales internationales – composés d’acteurs situés au siège qui entretiennent des liens étroits avec la haute direction et jouent un rôle clé dans la facilitation des processus de mise en œuvre au sens large.

c) Pratique de mise en œuvre de type 3

Une pratique de mise en œuvre plus solide et institutionnalisée voit le jour lorsque les accords-cadres mondiaux (ACM) associent des mécanismes de suivi systématiques à de nouveaux espaces d’action transnationaux. *Crayons* illustre ce modèle. Dans ce cas, un comité de pilotage, composé de représentants des ressources humaines et impliquant à parts égales des responsables syndicaux de la FSI et du syndicat allemand, réalise des audits réguliers sur l’ensemble des sites. Ce suivi assuré par le comité de pilotage constitue le processus central autour de l’ACM au sein de la société. La faisabilité des audits est facilitée par un nombre raisonnable de sites, ce qui permet d’inclure tous les sites dans le cycle d’audit dans un délai raisonnable. À l’exception de la période de la pandémie de COVID-19, le cycle d’audit – couvrant tous les sites tous les deux ans – a été maintenu de manière constante au cours des deux dernières décennies. Les éléments clés comprennent une réunion d’information initiale, l’examen des documents, des présentations données par la direction locale, des inspections sur site et des discussions avec les travailleurs et les représentants syndicaux locaux. En tant qu’auditeurs, les représentants syndicaux jouent un rôle actif dans le processus. Ils ne se contentent

pas d’examiner les documents, mais dialoguent directement avec les syndicats locaux et les travailleurs afin d’acquérir une compréhension authentique des conditions de travail sur les sites. Lorsque des incohérences ou des problèmes sont identifiés – comme la répression de la création de syndicats au Pérou par la direction –, des efforts sont déployés pour les résoudre immédiatement, comme le souligne le responsable des ressources humaines :

« Même si nous passons en revue les points et les documents dans les salles de réunion, nous veillons toujours à impliquer les travailleurs sur le terrain. Cela signifie que les syndicats prennent l’initiative de parler aux gens et de leur demander : “Hé, comment ça se passe vraiment avec votre salaire ?” » (*Crayons*, siège social, direction).

Les audits réguliers sur site ont contribué à renforcer les relations entre les syndicats locaux, la FSI et le syndicat allemand. Il est important de noter que les acteurs concernés se sont appuyés sur les expériences acquises grâce à ces audits pour approfondir la collaboration transfrontalière. Au fil du temps, cela a conduit à la mise en place d’un réseau syndical transnational stable qui soutient et complète les audits, permettant un échange continu d’informations entre les différents sites. Cette communication a renforcé à la fois la capacité opérationnelle du réseau et la mise en œuvre globale de l’ACM.

Le cas de *Produits chimiques* se caractérise également par une mise en œuvre exhaustive de l’accord-cadre mondial (ACM). Au cœur de ce dispositif de mise en œuvre, un comité de pilotage joue le rôle d’acteur transnational et organise également des visites conjointes annuelles sur site. Lors du choix des sites, il est tenu compte à

la fois des développements récents et d’une rotation géographique équitable entre les différentes régions du monde. Chaque visite comprend généralement des rapports de la direction locale, des inspections des installations, des discussions avec les syndicats et les travailleurs locaux, et se conclut par une séance de débriefing conjointe réunissant les représentants syndicaux et de la direction.

L’une des visites de site a révélé que les représentants syndicaux de deux sites au Mexique ne disposaient même pas des ressources les plus élémentaires nécessaires à l’exercice de leurs fonctions de représentation. De même, lors d’une visite en Inde, il est apparu clairement qu’il n’existait aucune structure adéquate pour faciliter la communication et la coordination entre les représentants des différents sites indiens de la société. En réponse, la mise en place d’une « plateforme nationale » a été convenue lors de la visite, permettant aux représentants des différents sites de se réunir régulièrement et d’échanger des informations sur leurs conditions de travail et d’emploi.

En raison de sa composition transnationale, le comité de pilotage sert non seulement d’organe de coordination, mais aussi de plaque tournante pour la communication transnationale. Les représentants de différentes régions du monde transmettent les informations issues des contextes locaux à l’échelle transnationale, facilitant ainsi l’échange réciproque de connaissances et d’expériences. Cette dynamique représente une qualité d’intégration transnationale qui fait largement défaut dans les comités dominés par des acteurs du siège. Chez *Produits chimiques*, l’accord-cadre mondial (ACM) a également stimulé un « renforcement des institutions » transnational supplémentaire (Djelic/Quack 2003), ce qui a eu pour effet de consolider la mise en œuvre de l’ACM. On

peut établir des parallèles évidents avec le développement du réseau syndical transnational chez *Crayons*. Dans le cas de *Produits chimiques*, cependant, le CEM occupe une place centrale dans ce processus de renforcement des institutions. D’une part, la mise en œuvre de l’accord-cadre mondial figure en permanence à l’ordre du jour de la réunion annuelle du CEM, et ce dernier sert de plaque tournante essentielle pour l’information et la communication, permettant un échange continu d’informations actualisées sur la mise en œuvre et les enjeux locaux issus de l’ensemble des opérations mondiales de la société. D’autre part, cependant, le CEM a joué un rôle actif dans la gouvernance transnationale du travail, en négociant avec succès des accords mondiaux avec la direction de l’entreprise, notamment sur les normes minimales mondiales en matière de sécurité sociale des travailleurs.

Les pratiques de mise en œuvre chez *Composite* et *Retail* ne présentent pas la même intensité ni la même portée que celles observées dans les deux autres cas, bien que pour des raisons différentes. Le niveau d’activité chez *Composite* est élevé mais géographiquement limité à l’Amérique du Sud. Néanmoins, plusieurs développements méritent d’être soulignés, qui n’auraient pas eu lieu sans les normes procédurales de l’accord : l’instauration d’un dialogue social avec une direction auparavant antisyndicale, la mise en place de structures syndicales et la création d’un réseau de syndicats couvrant plusieurs pays et sites de la société dans la région. En revanche, la mise en œuvre chez *Retail* se concentre entièrement sur les fournisseurs. Ce qui distingue cet accord, c’est son approche explicitement proactive : il vise à prévenir les conflits avant qu’ils ne surviennent en renforçant les capacités des acteurs locaux.

Dans ce contexte, des formations sont organisées avec les travailleurs des fournisseurs et des formateurs locaux afin de doter les travailleurs des compétences nécessaires pour faire valoir leurs intérêts et rechercher des solutions par le biais du dialogue social. Au total, 40 formateurs sont actuellement actifs dans neuf pays, avec le

soutien d'experts internationaux. Étant donné qu'il n'est pas possible d'étendre simultanément ce processus à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, des pays prioritaires sont sélectionnés et des plans de mise en œuvre adaptés sont élaborés en conséquence, puis mis en œuvre au niveau national.

5 • Principales conclusions concernant le rôle des normes procédurales dans la mise en œuvre de l'accord-cadre mondial (ACM) et le développement des relations professionnelles transnationales

Notre analyse révèle que la nature de l'établissement des normes dans les accords-cadres mondiaux (ACM) influence considérablement la manière dont la mise en œuvre se déroule dans la pratique. Tant la distinction entre les normes procédurales ponctuelles et systématiques que la différenciation entre les différentes formes organisationnelles – selon que la responsabilité est attribuée à des instances transnationales existantes ou nouvellement créées – se sont avérées utiles pour comprendre les variations des pratiques sociales dans nos études de cas et pour expliquer la diversité des résultats de la mise en œuvre. La conception procédurale détermine clairement la manière dont les normes du travail sont contrôlées, dont les violations sont détectées et dont les conflits connexes sont traités. En d'autres termes, ce qui est régleménté dans un accord-cadre mondial – et comment – est loin d'être sans importance.

Parmi nos études de cas, nous avons constaté que les pratiques de mise en œuvre les plus faibles se trouvaient dans les entreprises où les ACM manquent de détails procéduraux et n'établissent pas d'instances transnationales. Dans le cas de *Construction*, l'accord ne contient aucune norme procédurale détaillée pour traiter les problèmes ou contrôler les normes du travail. Par conséquent, les violations des normes du travail ne sont traitées que lorsque les syndicats les signalent de manière informelle ; la suite donnée à ces questions dépend de considérations stratégiques plutôt que de procédures institutionnelles. De même, bien que *Mécanique* et *Métallurgie* ne disposent pas de normes procédurales solides dans leur accord-cadre mondial, la mise en œuvre est légèrement plus développée grâce à des mécanismes de RSE pilotés par les sociétés qui permettent un reporting plus régulier, même s'ils sont largement déconnectés de la participation des travailleurs.

On observe un niveau d'activité de mise en œuvre bien plus élevé dans les cas où des normes déclenchées par des événements sont combinées à la création d'instances transnationales. Ici, les comités de pilotage font office de points focaux pour la coordination, le suivi et la résolution des conflits. Cela introduit un nouveau niveau des relations professionnelles, favorisant la continuité, structurant les procédures et établissant des espaces d'interaction avec la direction de l'entreprise. Cependant, il existe également des différences nuancées au sein de ce type de structure. Chez *Acier*, par exemple, le comité de pilotage se réunit à intervalles réguliers avec le directeur des ressources humaines de la société et traite les problèmes découlant des mécanismes de réclamations. Dans le cas de *Électroniques* et de *Papier*, en revanche, les activités sont moins intenses en raison de processus de collecte d'informations moins sophistiqués. Dans le premier cas, cet écart est partiellement comblé par des visites fréquentes sur site ; dans le second, les réponses ponctuelles prédominent en raison d'un manque de collecte systématique d'informations.

La principale différence induite par la mise en place d'un nouvel espace transnational des relations professionnelles réside dans le fait que celui-ci s'accompagne de dispositions organisationnelles spécifiques – telles que des réunions régulières avec la direction générale, la prise en charge des frais de déplacement et des procédures définies pour le suivi et la résolution des conflits – qui sont exclusivement consacrées à la mise en œuvre de l'accord-cadre. Le traitement de l'accord-cadre n'est plus simplement un point parmi tant d'autres à l'ordre du jour d'un CEE surchargé ou d'une réunion du comité d'entreprise central allemand ou du groupe. Au

contraire, il devient l'objet exclusif d'une réunion distincte entre les représentants des travailleurs et la direction générale. Cette interaction peut être considérée comme véritablement « transnationale », car elle vise à relier les évolutions locales aux processus décisionnels au niveau mondial des EMN.

Les pratiques de mise en œuvre les plus efficaces sont toutefois associées à des normes procédurales systématiques, associées à de nouvelles instances transnationales dédiées à l'application de l'accord-cadre. Cela est particulièrement évident dans le cas de *Crayons* et de *Produits chimiques*. Dans le cas de *Crayons*, l'efficacité pratique des normes procédurales s'explique principalement par le suivi systématique des conditions de travail dans le cadre d'audits sur les sites de la société. De plus, les audits et les contacts avec les représentants locaux des travailleurs ont favorisé la formation d'un réseau syndical transnational qui améliore la communication continue et renforce ainsi la mise en œuvre de l'accord-cadre mondial.

De même, chez *Produits chimiques*, un suivi structuré est associé à des visites régulières sur site, impliquant un comité de pilotage à la composition véritablement transnationale. Ce dispositif est encore renforcé par la création d'un comité d'entreprise mondial (CEM), qui favorise également une coordination et une négociation transnationales plus larges. Dans les deux cas, un renforcement des institutions transnationales a eu lieu, créant des boucles de rétroaction qui consolident les pratiques de mise en œuvre de l'accord-cadre mondial. Dans le cas de *Composite*, la mise en œuvre locale s'est avérée particulièrement efficace, notamment en Amérique du Sud,

où la présence syndicale s'est renforcée et où le dialogue social a été institutionnalisé. Néanmoins, les efforts visant à étendre le réseau au-delà de la région n'ont pas encore abouti. Chez *Vente au détail*, les processus concernent non seulement le contrôle du respect des normes du travail par les fournisseurs, mais aussi le développement des compétences nécessaires chez ces derniers afin qu'ils puissent mettre en œuvre ces normes dans la pratique. Cependant, le niveau de mise en œuvre présente des limites évidentes, qui sont dues à la faiblesse des liens avec les syndicats locaux.

Le tableau 4 résume les éléments clés des pratiques de mise en œuvre selon les différents types d'accords. Nos conclusions soulignent que des procédures systématiques, associées à des instances transnationales institutionnalisées, sont essentielles à une mise en œuvre efficace et durable. Elles permettent un suivi continu, une participation significative des travailleurs et un dialogue institutionnalisé avec la direction au niveau transnational. Cette constatation a des implications importantes pour la conception des accords-cadres mondiaux (ACM) : la manière dont les normes procédurales sont structurées a une incidence significative sur leur efficacité.

Néanmoins, la réussite de la mise en œuvre dépend également de facteurs plus généraux, notamment des ressources et des capacités des acteurs impliqués. Comme l'a montré notre analyse, les normes institutionnelles de l'accord-cadre mondial (ACM) constituent une source importante à cet égard.

Comme le montrent les cas de *Produits chimiques* et *Crayons*, ces cadres institutionnels peuvent servir de plateformes pour la communication et la coordination transnationales.

La création de nouvelles arènes transnationales libère des ressources organisationnelles qui renforcent les capacités opérationnelles des acteurs.

Plutôt que de se contenter de soutenir la mise en œuvre, ils permettent le développement de nouvelles capacités stratégiques et de voies institutionnelles pour les représentants des travailleurs.

Tableau 4 : Éléments clés des pratiques de mise en œuvre

	Basée sur les événements	Systématique
Nouvelles arènes d'action transnationales	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance et mise en œuvre dans un nouvel espace d'action transnational Organismes à dominance nationale Résolution de problèmes au cas par cas 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion et mise en œuvre dans un nouvel espace d'action transnational Suivi continu et résolution des problèmes par le biais d'audits (<i>Crayons</i> et <i>Produits chimiques</i>) « Renforcement des institutions » transnational (<i>Crayons</i> et <i>Produits chimiques</i>) Limitation de l'expansion (<i>Composite</i>) et ancrage local (<i>Vente au détail</i>)
Domaines établis	<ul style="list-style-type: none"> Moins de continuité dans le contrôle, activité de mise en œuvre uniquement lorsque nécessaire Niveau d'information partiellement faible 	

Source : présentation propre

6 • Synthèse et perspectives

Les normes procédurales et leur conception revêtent une importance cruciale pour la mise en œuvre des ACM. D'après nos conclusions, la combinaison de deux normes procédurales est associée à des pratiques de mise en œuvre plus routinières et moins ponctuelles : (1) des processus systématiques et (2) des instances transnationales dédiées et distinctes. Ces normes permettent la mise en œuvre des accords-cadres mondiaux en termes de structures organisationnelles et de caractéristiques des processus en identifiant les acteurs concernés, en délimitant leurs responsabilités et leurs droits, et en définissant des procédures de mise en œuvre concrètes ainsi que les ressources nécessaires pour déterminer comment les informations relatives aux violations des normes du travail sont recueillies, comment elles sont vérifiées et interprétées en consultation avec la direction, et comment les problèmes et les conflits

sont traités. Plus ces normes sont solides, moins la pratique de mise en œuvre dépend de priorités ponctuelles et plus elle est fermement ancrée dans les routines organisationnelles.

Des instances dédiées sont généralement mises en place par le biais de comités de pilotage transnationaux dont la mission explicite est la supervision et la mise en œuvre de l'accord-cadre mondial. Ces instances assurent une interaction continue entre les travailleurs et la direction et favorisent la responsabilisation.

La gestion de l'accord-cadre mondial n'est plus simplement un point parmi tant d'autres à l'ordre du jour d'un CEE surchargé ou d'une réunion du comité d'entreprise central ou de groupe. Au contraire, elle devient l'unique objet de réunions distinctes et continues entre les représentants des travailleurs et la direction générale. Cette interaction peut être considérée comme véritablement « transnationale », car elle vise à relier les développements locaux aux processus décisionnels au niveau mondial des EMN. Ces instances renforcent non seulement la mise en œuvre, mais génèrent également de nouvelles capacités organisationnelles et des opportunités stratégiques pour les représentants des travailleurs.

Bien que notre analyse repose principalement – mais pas exclusivement – sur des cas issus de EMN allemandes, les implications de nos conclusions ne se limitent pas au cadre institutionnel allemand des sièges sociaux et de leurs acteurs. Premièrement, la variation entre nos cas est si marquée que nous considérons que l'importance d'un effet pays est faible. Nous expliquons plutôt cette diversité par le fait que les acteurs ne disposent ni de modèles tout prêts pour concevoir des procédures de mise en œuvre, ni de connaissances préalables fiables sur les procédures qui s'avèreraient finalement viables dans la pratique. Dans ce processus d'expérimentation, les acteurs s'appuient sur les normes procédurales qu'ils ont eux-mêmes créées. Dans ce contexte, nous expliquons la variation en examinant comment les normes procédurales répartissent les responsabilités, définissent les arènes et structurent ainsi les interactions et les pratiques de mise en œuvre dans des situations d'incertitude.

Cela s'étend, en second lieu, à l'institution du comité d'entreprise en

tant que particularité institutionnelle des EMN allemandes. On pourrait s'attendre à ce que les ACM soient rattachés aux comités d'entreprise existants. Cependant, l'une de nos principales conclusions est que les ACM fondés sur la création de nouveaux organes au niveau transnational, transcendant les organes nationaux existants, entraînent les changements les plus substantiels dans la pratique. Parallèlement, le rôle des comités d'entreprise dans la mise en œuvre présente un large éventail de pratiques. Si l'on examine nos deux cas « modèles », *Crayons* et *Produits chimiques*, dans la société allemande (*Crayons*), le processus de mise en œuvre est piloté par le syndicat, tandis que dans le cas belge (*Produits chimiques*), c'est le comité d'entreprise européen qui joue le rôle principal. Cela corrobore notre interprétation selon laquelle ce n'est pas la structure institutionnelle du pays où se trouve le siège social qui constitue le facteur déterminant, mais plutôt le processus d'interaction tant du côté des travailleurs qu'entre les représentants des travailleurs et la direction, qui sont considérablement façonnés par les normes procédurales définies dans les accords-cadres mondiaux.

Au regard des débats plus larges sur la réglementation mondiale du travail et la mise en place d'institutions transnationales dans les relations professionnelles, nous concluons de nos résultats que

la conception des normes procédurales dans les accords-cadres mondiaux (ACM) a le potentiel d'être plus pertinente qu'un simple moyen de formaliser la mise en œuvre de ces accords.

Les normes procédurales des accords-cadres mondiaux (ACM) peuvent être considérées comme un élément proto-institutionnel (Helfen & Sydow, 2013) visant à favoriser une interaction récurrente entre la direction et les représentants des travailleurs au niveau transnational. En ce sens, elles structurent les espaces et les pratiques à travers lesquels les relations professionnelles transnationales peuvent émerger de manière plus générale au sein des entreprises multinationales.

En conclusion, même si tous les accords-cadres mondiaux (ACM) ne donnent pas lieu à des relations professionnelles transnationales, la conception des normes procédurales joue un rôle déterminant pour établir si de telles relations peuvent potentiellement se développer, même lorsque les conditions sont globalement favorables à cette fin.

Ces normes ont donc un effet à la fois facilitateur et contraignant, dans la mesure où elles offrent aux acteurs la possibilité d'agir au niveau transnational. Elles ne garantissent toutefois pas en elles-mêmes l'émergence d'une gouvernance transnationale du travail. L'émergence des relations professionnelles transnationales dépend également d'un soutien organisationnel soutenu, de l'engagement des acteurs et de la disponibilité des ressources. De plus, le climat politique et les stratégies des multinationales concernant leur main-d'œuvre et la durabilité sociale jouent un rôle crucial pour engager le dialogue social et parvenir à des accords avec les travailleurs. Les recherches futures devraient donc explorer comment la conception des normes procédurales interagit avec les dynamiques organisationnelles au sein du système à plusieurs niveaux des relations professionnelles dans les multinationales.

BIBLIOGRAPHIE

Références

- Barreau, J., C. Havard et A. Ngaha Bah. 2020. *Global union federations and international framework agreements: Knowledge exchange and creation*, European Journal of Industrial Relations 26(1), 41–57.
- Bourguignon, R., P. Garaudel et S. Porcher. 2019. *Global framework agreements and trade unions as monitoring agents in transnational corporations*, Journal of Business Ethics 165, 517–533.
- Casey, C., H. Delaney et A. Fiedler. 2024 *Gouvernance transnationale du travail : façonner l'autorité et l'efficacité réglementaire des accords mondiaux*, Economic and Industrial Democracy, Publication électronique avant impression, 12 janvier 2024. DOI : 10.1177/0143831X241287849
- Davies, S., N. Hammer, G. Williams, R. Raman, C.S. Ruppert et L. Volynets. 2011. *Normes du travail et capacités dans les chaînes mondiales de sous-traitance : le cas d'une multinationale du secteur de la construction*, Industrial Relations Journal 42(2), 124–138.
- Djelic, M.-L. et S. Quack. 2003. *Éléments théoriques pour un programme de recherche : relier mondialisation et institutions*, Globalizations and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game, sous la direction de M.-L. Djelic et S. Quack, 15-34, Cheltenham, Edward Elgar.
- Dunlop, J. T. 1958. *Industrial Relations Systems*, Université du Michigan, New-York, Holt.
- Fichter, M., M. Helfen et J. Sydow. 2011. *Les relations professionnelles dans les réseaux de production mondiaux : initier le transfert de pratiques via l'implication syndicale*, Human Relations 64(4), 599–622.
- Fichter, M. et JK. McCallum. 2015. *Mise en œuvre des accords-cadres mondiaux : les limites du partenariat social*, Global Networks, 15, 65–85.
- Gregoratti, C. et D. Miller. 2011. *Des accords-cadres internationaux pour les droits des travailleurs ? Perspectives tirées de l'expérience de River Rich au Cambodge*, Global Labour Journal 2(2), 83–105.
- Guarriello, F. et C. Stanzani. 2018. *Syndicats et négociation collective dans les multinationales. Du cadre juridique international à la recherche empirique*, Milan, FrancoAngeli.
- Hadwiger, F. 2018. *La participation des salariés à l'échelle internationale : les accords-cadres mondiaux*, Cham, Springer.
- Haipeter, T., M. Helfen, S. Rosenbohm, C. Puhl, C. Üyüç et T. Zimmermann. 2023. *Les accords-cadres mondiaux à la croisée des chemins : tout dépend de leur mise en œuvre* (Étude HBS n° 488), Düsseldorf : Fondation Hans Böckler, https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008772/p_study_hbs_488.pdf [consulté le 28 mai 2025].
- Haipeter, T., M. Hertwig et S. Rosenbohm. 2019. *La représentation des salariés dans les entreprises multinationales : l'articulation des intérêts dans des champs d'action à plusieurs niveaux*, Cham, Palgrave Macmillan.
- Helfen, M., E. Schübler et D. Stevis. 2016. *Transposer les pratiques européennes en matière de relations professionnelles aux États-Unis par le biais d'accords-cadres mondiaux ? Comparaison entre multinationales allemandes et suédoises*, ILR Review 69(3), 631–655.
- Marassi, S. 2020. *Accords-cadres internationaux et gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale : mécanismes extrajudiciaires pour faire respecter les normes internationales du travail*, QIL, Zoom-out 73, 51-69.
- Mustchin, S. et MM. Lucio. 2017. *Les conventions collectives transnationales et le développement de nouveaux espaces d'action syndicale : les utilisations formelles et informelles des accords-cadres internationaux et européens au Royaume-Uni*, British Journal of Industrial Relations 55(3), 577–601.
- Niforou, C. 2014. *Les accords-cadres internationaux et le déficit démocratique de la gouvernance mondiale du travail*, Economic and Industrial Democracy 35(2), 367-386.
- Niforou, C. 2012. *Les accords-cadres internationaux et la gouvernance des relations professionnelles : rhétorique mondiale contre réalités locales*, British Journal of Industrial Relations 50(2), 352–373.
- Riisgaard, L. 2005. *International framework agreements: A new model for securing workers' rights?* Industrial Relations 44(4), 707–737.
- Seidman, G.W. 2007. *Beyond the Boycott. Labour Rights, Human Rights and Transnational Activism*, New York, Russel Sage.
- Seignour, A. et C. Vercher. 2011. *Les accords-cadres internationaux face au défi de la régulation sociale des chaînes mondiales*, Revue de l'organisation responsable 1, 38–54.
- Sydow, J., M. Fichter, M. Helfen, K. Sayim et D. Stevis. 2014. *Mise en œuvre des accords-cadres mondiaux : vers une perspective de pratique multi-organisationnelle*, Transfer 20(4), 489–503.
- Williams, G., S. Davies et C. Chinguno. 2015. *Sous-traitance et normes du travail : réévaluer le potentiel des accords-cadres internationaux*, British Journal of Industrial Relations 53(2), 181–203.



LA LOI FRANÇAISE : INNOVATION OU DIALECTIQUE DU PROGRÈS ?

06 MARIE-NOËLLE LOPEZ

**Dialogue social et devoir de diligence en droits humains :
pratiques, freins et perspectives**

07 PAULINE MOREAU AVILA

**L'implication des représentants des travailleurs dans la mise
en œuvre du devoir de vigilance : les enseignements tirés de
l'application de la loi française sur le devoir de vigilance**

- P.213** RÉSUMÉ
- P.214** INTRODUCTION
- P.215** REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE ET LE DIALOGUE SOCIAL
- P.217** LE DIALOGUE SOCIAL TRANSFRONTALIER ET LA BASE DE CONNAISSANCE SUR LE DIALOGUE SOCIAL TRANSFRONTALIER DE L'OIT : QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER

- P.219** TOUR DES PRATIQUES DE DIALOGUE SOCIAL SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE ET QUESTIONS SOULEVÉES
- P.239** ENSEIGNEMENTS ET PISTES DE RÉFLEXION
- P.248** BIBLIOGRAPHIE
- P.249** ANNEXES



MARIE-NOËLLE LOPEZ
Newbridges, France

Dialogue social et devoir de diligence en droits humains : pratiques, freins et perspectives

Marie-Noëlle Lopez

RÉSUMÉ

Cette étude propose un nouveau regard sur le constat selon lequel le dialogue social est rarement intégré de manière structurée dans les procédures de diligence raisonnable. Elle analyse les pratiques développées par des entreprises plusieurs années après l'entrée en vigueur de la loi française sur le devoir de vigilance. À partir d'un échantillon de 14 entreprises, l'auteure examine les pratiques concrètes mises en place pour associer, informer ou consulter les représentants des salariés à différentes étapes du processus : la cartographie des risques, l'élaboration des plans d'action, la mise en œuvre des mécanismes d'alerte, le suivi ainsi que les mesures correctives et de réparation. Par ailleurs, trois entreprises opérant en dehors du cadre juridique français ont été étudiées afin d'illustrer la diversité des approches en matière de dialogue social et de devoir de vigilance. L'objectif est d'identifier les formes d'implication actuellement en place et de mettre en lumière les obstacles rencontrés, ainsi que les malentendus et les points de

tension susceptibles de freiner une participation efficace du dialogue social au processus de vigilance. L'étude examine également les conditions préalables nécessaires pour que le dialogue social contribue pleinement à l'efficacité du devoir de vigilance : clarification des attentes respectives, reconnaissance des rôles, renforcement des capacités, diversification des espaces de dialogue et coordination entre les niveaux local, national et transnational. Cela met en évidence la nécessité d'une réflexion stratégique : comment articuler la gouvernance du devoir de vigilance avec les logiques du dialogue social, comment définir le niveau d'intervention pertinent et les acteurs appropriés, et comment faire du dialogue social un levier d'amélioration continue du processus de vigilance

Mots-clés : DEVOIR DE VIGILANCE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE), PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL, ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX

INTRODUCTION

Les instruments internationaux relatifs à la diligence raisonnable - tels que les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et droits de l'homme, ceux de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des affaires et la déclaration tripartite de l'OIT relative aux entreprises multinationales - formulent des attentes élevées à l'égard des entreprises, les appelant à assumer une responsabilité accrue dans la prévention des atteintes graves aux droits humains, à la santé-sécurité et à l'environnement, tant dans leurs propres activités que dans leurs chaînes de valeur. Ces textes recommandent la mise en œuvre d'un processus continu d'identification, d'évaluation, de prévention et de remédiation des risques, fondé sur l'implication effective des parties prenantes, et notamment des travailleurs et de leurs représentants, à chaque étape. Dans ce sillage, la loi française de 2017 sur le devoir de vigilance impose aux grandes entreprises l'élaboration et la publication d'un plan visant à prévenir les risques d'atteintes graves, incluant une cartographie des risques, des mesures d'atténuation, un mécanisme d'alerte et un dispositif de suivi¹. Si le texte prévoit explicitement une concertation avec les organisations syndicales sur le mécanisme d'alerte, il ne précise pas les modalités du dialogue social et d'association des représentants des travailleurs sur les autres volets du plan, laissant ainsi place à une diversité d'interprétations et de pratiques.

La revue de littérature académique (Section 1) met en évidence une intégration encore marginale du dialogue social dans les démarches

de vigilance, malgré les attentes formulées par les instruments en matière d'implication des parties prenantes. Si certains travaux soulignent le potentiel transformateur de la participation des représentants des travailleurs dans la gouvernance des risques, les études empiriques montrent que cette implication reste souvent symbolique ou cantonnée à un rôle consultatif tardif. La revue relève également les freins à l'engagement dans le dialogue social ainsi que les conditions nécessaires à l'émergence d'un dialogue pleinement contributif. En complément de la littérature, l'étude mobilise la base de connaissances de l'OIT sur le dialogue social transfrontalier (Section 2), qui recense un ensemble d'initiatives impliquant des organisations de travailleurs, des entreprises et des organisations d'employeurs, ayant toutes pour objectif de promouvoir le travail décent. Cette ressource permet d'identifier et de qualifier des formes et espaces de dialogue social qui s'étendent au-delà des frontières nationales, mieux à même d'appréhender les enjeux sociaux contemporains liés aux chaînes de valeur mondiales. Une partie de ces initiatives pourrait s'articuler avec le dialogue social mené au niveau infra, contribuant ainsi à renforcer la cohérence et l'efficacité des démarches engagées à différents échelons.

La partie consacrée à l'état des pratiques (Section 3) permet d'actualiser les constats issus de la littérature à partir des retours d'expérience d'entreprises plusieurs années après l'entrée en vigueur de la loi française sur le devoir de vigilance. Sur la base d'un échantillon de 14 entreprises soumises au cadre juridique français, l'analyse explore

les modalités concrètes par lesquelles les représentants des travailleurs sont, ou non, associés aux différentes étapes du processus : cartographie des risques, élaboration du plan d'action et suivi, mise en place du mécanisme d'alerte et remédiation. L'étude vise à identifier les formes d'engagement effectivement mises en œuvre, à éclairer les freins rencontrés, les malentendus persistants et les points de tension qui limitent le rôle du dialogue social dans ces démarches. Trois entreprises non soumises à la loi française ont été intégrées à l'analyse, afin d'illustrer la diversité des approches développées dans d'autres contextes normatifs ou volontaires en matière de vigilance et de dialogue social. L'étude propose finalement des pistes de réflexion

(Section 4) sur les conditions à réunir pour que le dialogue social puisse contribuer pleinement à l'effectivité de la démarche de vigilance : clarification des attentes respectives, reconnaissance des rôles, renforcement des capacités, diversification des espaces de dialogue, articulation entre niveaux locaux, nationaux et transnationaux. En creux, c'est la nécessité d'une réflexion stratégique qui est posée : comment articuler la gouvernance de la vigilance avec les logiques du dialogue social, comment définir les bons niveaux d'intervention, les bons acteurs, et comment faire du dialogue social un outil d'amélioration continue du devoir de vigilance.

1 • Revue de littérature sur le devoir de vigilance et le dialogue social

Une littérature académique abondante s'intéresse à l'émergence des obligations de diligence raisonnable et à la transformation qu'elles impliquent dans la gouvernance des chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces obligations visent à répondre à une difficulté persistante : garantir le respect des droits humains fondamentaux et l'accès à un travail décent dans des chaînes souvent marquées par l'externalisation, la fragmentation et l'opacité. Plusieurs auteurs soulignent le rôle stratégique que peuvent jouer les représentants des travailleurs et le dialogue social pour assurer l'effectivité de ces nouvelles démarches (Reinecke et Donaghey, 2021 ; Ashwin et al., 2020 ; Clerc, 2021 ; Huyse, 2021 ; Rémi Bourguignon et al., 2023). Ils insistent sur la nécessité de garantir des droits

de participation à chaque étape du processus : évaluation des risques, élaboration des plans d'action, mise en place de mécanismes d'alerte ou de réclamation (Giovannone, 2024 ; Nilsson et Cuciniello, 2024).

1.1 Des obstacles juridiques, politiques et organisationnels à l'implication des représentants des travailleurs

Malgré cette reconnaissance croissante, cette même littérature souligne de nombreux obstacles à une intégration effective du dialogue social dans les dispositifs de vigilance. Sur le plan juridique, les textes existants demeurent peu contraignants. Clerc (2021) rappelle que la loi française sur le devoir

¹ Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

de vigilance ne comporte aucune obligation explicite de consultation des représentants des travailleurs. De Lagerie (et al. 2019) confirme cette faiblesse en montrant, à partir d'une enquête empirique, que les instances représentatives sont très rarement mobilisées dans la mise en œuvre des plans, et souvent cantonnées à un rôle informatif. Elle parle d'une *opportunité manquée* pour renforcer le dialogue social autour des enjeux de responsabilité sociétale. Une étude menée par l'IRES (2023) à partir d'entretiens dans plusieurs grandes entreprises françaises ayant publié un plan de vigilance montre que l'implication syndicale dans l'élaboration de ces plans reste marginale. Les organisations syndicales interrogées font état d'un manque d'information, d'une absence de concertation réelle, et d'une perception des plans comme des documents produits par les services juridiques ou Responsabilité sociale des entreprises (ci-après RSE), sans lien avec les réalités sociales. Par ailleurs, des auteurs relèvent le cloisonnement structurel entre les départements RSE, juridiques et ressources humaines qui opèrent selon des logiques distinctes – conformité réglementaire, gestion du risque réputationnel, gestion quotidienne des relations sociales – sans coordination systématique. Ce cloisonnement entrave l'émergence de passerelles entre dispositifs de vigilance et dialogue social, et marginalise les représentants des travailleurs dans la définition et le suivi des mesures de vigilance (Bourguignon et al., 2023 ; de Lagerie et al., 2019). Reinecke et Donaghey (2021) évoquent des dispositifs dominés par des logiques descendantes (codes de conduite, audits), sans participation qui viendrait doter ces dispositifs d'une légitimité. Enfin, les contextes de répression syndicale ou d'absence de représentation, notamment

dans le Sud global, restent des obstacles majeurs à toute forme de participation (Li, Kuruvilla et Bae, 2024 ; Geenen et al., 2024).

1.2 Les leviers d'une implication plus grande des représentants des travailleurs au service d'une amélioration des conditions de travail

Face à ces limites, plusieurs auteurs plaident pour un renouvellement des approches. Reinecke et Donaghey (2021) défendent un modèle de gouvernance piloté par les travailleurs (*worker-driven governance*) qui repose sur des mécanismes de participation mis en place à chaque maillon de la chaîne de valeur et qui permettent le dialogue avec l'employeur direct mais aussi avec son donneur d'ordre. Ces auteurs citent les accords-cadres mondiaux comme des exemples de dispositifs transnationaux susceptibles de soutenir la mise en place de cette gouvernance participative, en institutionnalisant la participation des travailleurs à ces différents niveaux. Parmi les autres leviers fournis par les accords-cadres mondiaux, Ashwin et al. (2020) soulignent l'importance des structures de suivi pour la diffusion effective des engagements sociaux au sein des chaînes d'approvisionnement. Les auteurs montrent que les effets d'entraînement (*spillover effects*) sont plus probables lorsque des comités de suivi formalisés sont mis en place et que les représentants des travailleurs disposent de capacités institutionnelles (ressources, structures, compétences). Ces comités peuvent alors jouer un rôle de coordination entre les niveaux global et local, faciliter la remontée d'informations, et renforcer la légitimité des engagements pris par les entreprises. Enfin, Bourguignon,

Masson et Oka (2023) mettent en lumière le rôle de ces accords dans l'articulation entre droit souple (dialogue social transnational) et droit dur (devoir de vigilance), et appellent à une institutionnalisation renforcée des mécanismes de suivi pour garantir leur efficacité.

1.3 Les conditions pour un dialogue social qui soit véritablement impactant

Mais pour véritablement jouer ce rôle, en particulier en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, ces accords doivent chercher à développer un dialogue social au niveau mondial qui soit plus fortement ancré dans les réalités locales, en renforçant l'implication des syndicats locaux tout au long du processus (Hadwiger, 2015). Les défis de l'articulation entre les différents niveaux de dialogue social sont aussi pointés par les auteurs, mais le besoin d'articulation est plus global lorsqu'il s'agit de saisir les enjeux dans

la chaîne d'approvisionnement. Haipeter et al. (2021) soulignent la coexistence de plusieurs instruments hétérogènes – lois étatiques, normes privées, accords-cadres mondiaux, accords sectoriels, initiatives multipartites. Cette régulation, que les auteurs qualifient de *polycentrique*, repose sur des initiatives non coordonnées. Les auteurs soulignent que chacun de ces instruments possède des forces et des limites, et qu'aucun ne suffit à lui seul pour garantir la protection effective des droits fondamentaux au travail. Au contraire, c'est l'articulation entre ces différents niveaux et mécanismes qui permettrait d'aboutir véritablement à promouvoir le travail décent dans ces chaînes d'approvisionnement. Ce point soulève donc la question de l'articulation entre les différents mécanismes mis en place, résultant du dialogue social, mais aussi de la recherche de complémentarité de ces mécanismes/dispositifs par rapport à ceux institués par les autres instruments.

2 • Le dialogue social transfrontalier et la base de connaissance sur le dialogue social transfrontalier de l'OIT : quels enseignements tirer

Dans un contexte marqué par l'internationalisation des entreprises, l'expansion des chaînes d'approvisionnement mondiales, la mobilité croissante du travail et l'émergence de nouvelles responsabilités des entreprises vis-à-vis de leur empreinte sociale à l'échelle internationale, les mandants tripartites de l'OIT ont exprimé le besoin de disposer d'une base de

connaissances dédiée aux dispositifs de dialogue social transfrontaliers. Cette base vise à répondre aux défis contemporains en documentant les pratiques existantes de dialogue social qui dépassent le cadre national et qui sont donc mieux à même d'appréhender ces enjeux, tout en valorisant les instruments et cadres développés dans ce domaine².

² Accessible via <https://cbsd.ilo.org/>.

Ces pratiques, par nature innovantes, illustrent l'évolution du dialogue social vers des formes de coopération renouvelées, favorisant l'interaction entre des acteurs qui, jusque-là, ne participaient pas aux mêmes espaces de concertation. Elles se déploient dans des cadres adaptés à des enjeux spécifiques tels que les droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement, la mobilité internationale de la main-d'œuvre ou la responsabilité sociale des entreprises.

Cette base recense une diversité de pratiques, allant des accords-cadres internationaux conclus par des entreprises multinationales, aux initiatives de conduite responsable des entreprises en passant par les plateformes sectorielles, les lieux de dialogue développés au sein d'espaces régionaux, des mécanismes multilatéraux ou des processus intégrés dans les accords commerciaux³. Ces initiatives ont en commun de rassembler, autour des enjeux du travail décent, des représentants des travailleurs, des entreprises multinationales ou des employeurs issus de pays différents.

Ces initiatives témoignent non seulement de la capacité des acteurs à s'approprier les espaces de dialogue, qu'ils soient portés par les organisations internationales, les espaces régionaux ou les partenariats entre pays, en vue de contribuer à l'amélioration des conditions de travail et au respect des droits fondamentaux, mais également de leur rôle actif dans le développement de nouvelles formes de coopération et d'initiatives transnationales. Une part significative de ces initiatives vise à répondre spécifiquement aux défis posés par les chaînes d'approvisionnement mondiales et plus spécifiquement au besoin de mécanismes de dialogue

transfrontaliers entre donneurs d'ordre, fournisseurs et représentants des travailleurs.

C'est ici que l'on peut trouver un lien direct avec le sujet de cette étude. En effet, ces initiatives contribuent à une meilleure connaissance et anticipation des risques de violations des droits humains, à la mise en place de mécanismes d'alerte et de plans de remédiation, ainsi qu'au développement de dispositifs de certification des pratiques d'achat fondés sur une prise en compte effective des conditions de travail tout au long de la chaîne d'approvisionnement. À ce titre, elles soutiennent et renforcent les démarches de diligence raisonnable portées par les entreprises qui y adhèrent. Et sur le plan plus général, par leur action normative ou leurs initiatives, les organisations internationales comme les espaces régionaux contribuent à créer un environnement plus favorable permettant aux entreprises de s'engager concrètement dans l'amélioration des conditions de travail et la promotion du travail décent.

Mais, au-delà des pratiques qu'elle met en lumière, la base de connaissances révèle leur interdépendance et leurs potentiels de complémentarités. Aux acteurs du dialogue social de tirer pleinement parti de ce cadre en œuvrant à une meilleure articulation et à une mise en synergie des différentes initiatives.

³ [Transnational Company Agreements | CBSD](#)

Accords-cadres mondiaux et devoir de diligence

Sujet qui a rapidement fait l'objet d'une stratégie des organisations syndicales internationales, le devoir de diligence raisonnable a naturellement trouvé sa place dans les instruments qu'elles développent avec les multinationales, à savoir les accords-cadres. La base de connaissances sur le dialogue social transfrontalier de l'OIT recense ces accords transnationaux signés par les entreprises et fait l'objet de mises à jour régulières.

L'intégration de cette thématique prend différentes formes : il peut s'agir d'un engagement à dialoguer sur le sujet au sein des instances de suivi de l'accord (comme c'est le cas chez Engie ou EDF), ou encore d'un dialogue plus direct entre l'entreprise et la fédération syndicale internationale signataire (par exemple chez BNP Paribas, Société Générale ou Crédit Agricole).

L'approche adoptée diffère dans deux entreprises belges du secteur de la chimie, Umicore et Solvay, où les accords prévoient d'approfondir les questions relatives aux chaînes d'approvisionnement à travers des groupes de travail thématiques dédiés. Mais déjà en tant que tels, ces accords s'inscrivent pleinement dans les démarches de vigilance en formulant des engagements explicites et en mettant en place un cadre de dialogue structuré pour aborder d'éventuelles situations de violation.

3 • Tour des pratiques de dialogue social sur le devoir de diligence et questions soulevées

Ce tour d'horizon non exhaustif des pratiques et des questionnements résulte de 25 entretiens menés avec 41 personnes entre juin et mi-juillet 2025. Ces entretiens ont eu lieu avec des représentants de 14 groupes ayant leur siège en France. Trois entreprises non françaises ont également contribué à cette étude pour ouvrir sur des pratiques déployées en dehors de toute législation créant une obligation de diligence raisonnable de la part des entreprises, soit sous d'autres législations. Les entreprises du panel opèrent dans des secteurs variés (industrie agroalimentaire, banque, utilities, télécommunication, énergie, etc.). Dans 15 entreprises du panel, nous nous sommes entretenus

avec des personnes en charge des relations sociales au niveau du groupe. Dans huit d'entre elles, nous avons eu en complément l'opportunité d'échanger avec les responsables des devoirs de diligence et/ou des droits humains. Dans six de ces entreprises, nous avons mené des entretiens avec une ou un représentant des travailleurs (voir le tableau récapitulatif des personnes interviewées et graphiques qui figurent dans l'Annexe). Des entretiens conduits avec les représentantes et représentants de quatre fédérations syndicales internationales ont permis d'aborder les pratiques développées au niveau international avec les entreprises du panel. Au surplus, ils ont

permis d'ouvrir ce tour d'horizon à des initiatives qui incluent des multinationales mais dépassent leur échelle en portant le sujet des droits humains au niveau d'une filière ou d'un secteur pour mieux appréhender les problématiques de la chaîne d'approvisionnement.

3.1 Le dialogue social, modalité spécifique d'engagement des parties prenantes : premiers éléments de problématiques

La représentation des travailleurs n'est pas seulement un vecteur pour s'engager vis-à-vis de la partie prenante que sont les salariés directs ou ceux de la chaîne de valeur⁴. Elle contribue, à travers son rôle de régulation sociale, à la gestion des risques de l'entreprise. Que ce soit dans ses tâches fondamentales d'assurer le respect des droits collectifs et individuels des salariés, de signaler les situations problématiques, de bâtir des solutions *via* le dialogue ou la négociation collective, elle contribue à créer les conditions et un contexte propice au respect des droits humains dans l'entreprise, dans une action quotidienne qui, pourtant, n'est pas toujours valorisée comme telle.

Ce rôle d'adjuvant de la démarche de diligence raisonnable n'est pas l'objet de cette étude, qui porte plutôt sur la mobilisation de ces acteurs et leur contribution à l'élaboration de ce processus, à savoir ce que l'entreprise met en place pour prévenir et atténuer les risques d'atteintes aux droits humains et à l'environnement les plus graves liés à ses activités et à sa chaîne d'approvisionnement. Dans la législation française, cette démarche doit être communiquée

sous la forme d'un document formel – le plan de vigilance. Nous avons surtout mené l'étude en regard de cette législation.

Toutefois, ce rôle dans le règlement des situations individuelles ou de réponse à des enjeux collectifs, joué en coulisses, n'est pas sans lien avec les difficultés d'appréhension par la représentation des travailleurs d'une démarche perçue comme très abstraite. Celle-ci convoque en effet des concepts tirés de standards internationaux qui posent des principes souvent ouverts à interprétation et qui ne cadrent pas forcément avec leur expérience de représentation au quotidien, qui est fondée sur la défense de droits définis, opposables.

L'engagement des parties prenantes n'est pas seulement une bonne pratique, il est une condition fondamentale pour que la diligence raisonnable soit plus qu'un exercice formel. Elle permet à l'entreprise de mieux comprendre les impacts réels de ses activités sur les individus et les communautés. Cela lui permet de concevoir des mesures de prévention ou de remédiation plus appropriées et efficaces et donc plus crédibles aux yeux des acteurs externes, qui regardent la façon dont l'entreprise s'empare de cette nouvelle responsabilité.

Or, autant l'implication des parties prenantes en général ne répond à aucun cadre prédéfini et correspond à une démarche ouverte, autant cette implication rencontre une autre logique et d'autres réalités quand on la place sur le terrain des relations sociales :

- celles d'acteurs institutionnalisés qui tirent leur légitimité de processus de reconnaissance ou de représentativité à l'échelle nationale (ou régionale avec le

comité européen), qui disposent de prérogatives et de droits, mais qui en conséquence n'ont que des périmètres de représentation, d'action et donc d'expérience qui ne correspondent pas à celui des enjeux qui sont de dimension internationale et qui concernent en grande partie les chaînes d'approvisionnement ;

- celles de la faiblesse voire de l'absence de représentation des travailleurs, en particulier dans les pays à risques et parfois encore davantage dans la chaîne d'approvisionnement, et qui soulèvent la question du rôle que les acteurs qui interagissent avec les directions des maisons mère ou donneuses d'ordre peuvent jouer.

Le sujet des conditions de travail chez les prestataires ou sous-traitants pas toujours si éloigné que cela

Le plan de vigilance doit permettre de prioriser les actions sur les risques de violations de droits humains les plus graves. Même si ces derniers peuvent se produire dans les opérations directes des grands groupes, en proportion, ces risques se trouvent surtout dans la chaîne d'approvisionnement. La question de la contribution qu'une représentante ou qu'un représentant des travailleurs qui siège dans une instance d'une entreprise donneuse d'ordre peut apporter à améliorer les conditions de travail des travailleurs dans cette chaîne implique une réflexion poussée tant de la part des dits représentants, que des directions d'entreprise qui sont souvent très réticentes à s'engager en invoquant la complexité des chaînes d'approvisionnement. Mais cette représentation n'est pas pour autant totalement sans ressources pour gérer les problématiques qui surgissent dans les environnements où elle est et/ou pour les métiers qu'elle connaît. Par exemple, le sujet de l'accidentologie chez les prestataires et sous-traitants et l'extension des actions de prévention aux intervenants sur site sont une pratique ancienne en France. Sur cette base d'expérience, le dialogue social dans certaines

entreprises s'est étendu à d'autres risques sociaux (v. ex de l'entreprise E § 3.2). Dans l'entreprise I, les représentants des travailleurs associés à l'exercice de cotation des risques se sont montrés très sensibles aux enjeux de travail illégal chez leurs sous-traitants dont ils connaissent le métier et les tâches puisqu'ils font les mêmes. Autres exemples, deux représentants du management de deux entreprises différentes nous ont rapporté avoir eu des alertes sur les conditions de travail chez les prestataires sur site par des représentants des travailleurs. Dans un cas, la représentante des travailleurs a saisi le mécanisme d'alerte. Dans l'autre, c'est la DRH du site qui a été saisie et qui a renvoyé les représentants des travailleurs vers le secrétariat général qui traite des services généraux. Pour lever les freins relevés lors de certains entretiens, notamment sur la légitimité à parler de ces sujets et l'identification des bons interlocuteurs, des pistes restent à approfondir afin que les représentants des travailleurs puissent jouer un rôle d'alerte et de traitement des situations problématiques pour les salariés des sous-traitants et prestataires intervenant sur site.

⁴ Dans représentants des travailleurs, nous incluons les représentants du personnel au sein de l'entreprise ainsi que les organisations syndicales nationales, européennes ou internationales.

C'est aussi au regard de ces frontières intrinsèques aux relations sociales instituées que cette contribution explore des initiatives qui sortent des chemins traditionnels du dialogue dans des instances de représentation, font intervenir d'autres acteurs et développent de nouvelles modalités d'interaction entre entreprises et représentants des travailleurs.

3.2 Un dialogue social aux différentes étapes du plan de vigilance

Le devoir de vigilance est un processus et le dialogue social passe souvent par des procédures. Étudier la contribution du dialogue social à la démarche de vigilance nécessite de regarder à quels moments les deux se croisent ou pourraient davantage se croiser.

a) Cartographie des risques : un exercice d'experts laissant peu de place aux représentants des travailleurs

Étape structurante de la démarche, la cartographie des risques et leur hiérarchisation déterminent les priorités et les actions pour atténuer les risques les plus saillants. Même si le devoir de vigilance oblige à ouvrir les perspectives en ne s'intéressant pas qu'aux risques pour l'entreprise mais aussi à ceux pour l'environnement et les droits humains et suppose une mise à jour régulière de ces analyses, cet exercice s'intègre dans des pratiques ancrées de maîtrise des risques opérationnels. Il est conçu comme un exercice d'experts qui s'appuie sur des méthodologies complexes et des bases de données payantes sur lesquelles les entreprises se reposent beaucoup. Qui plus est,

il est pensé par les directions des entreprises comme une prérogative managériale, empreinte d'une certaine confidentialité compte tenu des risques en externe. Si l'exercice est très cadré, les entreprises qui s'engagent dans cette étape avec des parties prenantes cherchent aussi, *via* ce dialogue, à questionner les analyses menées en interne et sont ouvertes à ce qu'un risque étayé ou un facteur de risque puisse venir éclairer un risque sous un nouveau jour et préciser le plan d'action correspondant.

Du côté des parties prenantes, cet exercice revêt un caractère politique. Le fait qu'un sujet soit lié au devoir de vigilance influence l'allocation de ressources et la priorisation des actions dans les comités opérationnels. Les organisations de la société civile engagées dans des plaidoyers ont bien compris cela en interpellant les entreprises pour qu'elles remontent un sujet en haut de l'agenda. Se faire entendre – notamment dans les médias – est donc une stratégie qui permet de pousser un sujet. Et souvent, les entreprises qui ont engagé un dialogue parties prenantes avec des ONG sur leurs impacts l'ont fait après des interpellations venues de ce monde. Plusieurs interlocuteurs syndicaux interviewés ont relevé cette différence d'écoute et exprimé ce qui est vécu comme une différence de traitement entre ce qui vient de l'externe et ce qui vient de l'interne, dont ils font partie, et qui, parce qu'ils empruntent d'autres voies que les interpellations publiques pour favoriser le traitement des situations, peut pâtir d'une moindre attention. Plusieurs ont déploré le manque de réactivité de l'entreprise face à leurs alertes et ont constaté que les actions correctives n'ont été menées que tardivement, et souvent en réponse à des pressions externes.

Pour bâtir la matrice du plan de vigilance, les méthodes sont très variables d'une entreprise à une autre, mais toutes mobilisent sous des formes diverses les différentes fonctions et directions de l'entreprise pour ce travail d'identification et de hiérarchisation. L'exercice peut être plus ou moins centralisé ou au contraire reposer sur des remontées terrain des entités locales. Ces remontées passent par des questionnaires, des entretiens et des comités divers. Elles peuvent, dans une minorité de cas dans le présent panel, impliquer aussi l'envoi de ces questionnaires ou la conduite d'entretiens avec des représentants des travailleurs lors de cette étape préalable. Plus rarement (une entreprise du panel seulement), une personne représentant les travailleurs (issue d'une organisation syndicale internationale en l'espèce) est invitée à prendre part aux rencontres organisées avec diverses parties prenantes pour travailler au plan de vigilance. Toutefois quand ce travail est mené, la coordination entre la fonction relations sociales et celle qui pilote le devoir de vigilance dans l'identification des représentants ne se fait pas toujours. Si bien que lorsque la démarche est présentée dans des instances, le fait qu'aucun membre qui y siège n'a été interrogé dans ce cadre soulève d'office un doute sur la démarche elle-même et nourrit un malentendu déjà bien présent entre une direction pour qui la méthodologie est robuste et indiscutable et des représentants des travailleurs qui estiment qu'ils ne sont pas en mesure, au regard des informations fournies, d'avoir confiance dans cette méthodologie.

Dans la très grande majorité des entreprises du panel, aucune interaction spécifique en amont avec la représentation des travailleurs sur cette étape structurante n'est

organisée. Lorsqu'interaction il y a, elle intervient au moment de la présentation du plan sous la forme d'une information. C'est sur ce volet de la cartographie des risques et de leur évaluation que la capacité des représentants des travailleurs à contribuer est la plus remise en question. Les raisons invoquées par les directions sont la complexité des sujets, l'insuffisance d'appréhension par la représentation des travailleurs instituée aux niveaux de représentation saisis (comité de groupe France, comité social et économique central, comité d'entreprise européen) des enjeux pour l'entreprise étant donné leur dimension internationale et la complexité des chaînes d'approvisionnement. La difficulté (présumée ou expérimentée) à obtenir de leur part une contribution à la hiérarchisation de ces risques, qui est pourtant au cœur de la démarche de vigilance, est également invoquée comme un frein. En effet, la cotation des risques (utilisée pour dégager les risques les plus saillants) s'appuie également sur une méthode d'évaluation et des critères parmi lesquels celui de la maîtrise du risque. Ce dernier critère permet d'évaluer un risque comme moins prioritaire s'il est estimé que les actions de prévention ou d'atténuation mises en place par l'entreprise permettent de le gérer. Or, évaluer le niveau de maîtrise d'un risque dans sa dimension internationale peut s'avérer compliqué pour une représentation des travailleurs qui associe cette hiérarchisation à une forme de validation d'actions menées dont elle ignore la portée et la réalité au niveau local.

Lorsqu'un effort d'engagement à cette étape est effectué, tant la direction que les représentants des travailleurs soulignent le besoin d'un effort important de formation

et de préparation et d'un temps d'appropriation long pour bien comprendre l'esprit de la démarche et de la méthodologie d'évaluation. Les représentants des travailleurs insistent aussi sur le besoin de mieux comprendre la portée de cet exercice

par rapport à la démarche globale, d'avoir plus de visibilité sur la suite et les résultantes de cette étape, un retour sur leur contribution mais aussi des assurances sur la récurrence de cette association.

Entreprise I : un atelier mêlant des représentants des travailleurs de différents pays européens pour coter des risques définis qui touchent aux droits au travail

Un atelier pour évaluer les risques a été organisé en mars 2025 avec une douzaine de participants, incluant des représentants syndicaux au niveau du groupe France, le secrétaire du comité de groupe France, les administrateurs salariés et du côté européen, la secrétaire du comité de groupe européen et ses deux secrétaires adjoints. Des fiches préparatoires présentant les thèmes ont été envoyées aux participants avant l'atelier. Lors de l'atelier, une session pédagogique a eu lieu pour expliquer la méthodologie d'évaluation des risques et les critères d'évaluation. Les participants ont ensuite travaillé en sous-groupes pour évaluer les risques, chacun animé par un membre de la direction pour faciliter les échanges et la compréhension de la méthodologie, puis ont partagé leurs analyses en séance plénière. Quatre thématiques ont été sélectionnées : travail illégal, risques psychosociaux (ci-après RPS), conditions de travail et discrimination. Ces thèmes ont été

choisis en raison de leur pertinence pour le dialogue social et de leur récurrence dans les discussions avec les représentants des travailleurs. Ces thèmes ont été aussi sélectionnés car ils sont au cœur du dialogue social et des négociations syndicales en cours. L'atelier a permis de comparer la perception des risques des partenaires sociaux avec celle des experts dans les fonctions/métiers qui ont évalué ces risques selon la même méthodologie. Les partenaires sociaux ont formulé des propositions concrètes pour améliorer le niveau de contrôle des risques. Leurs évaluations se sont avérées globalement cohérentes avec celles des autres experts, notamment sur le niveau de contrôle. Quelques différences ont été observées sur la matrice de priorisation, mais la priorité principale (RPS avec un niveau de contrôle à améliorer) était identique. L'exercice s'est concentré sur les risques liés aux salariés en France et en Europe.

L'exercice d'association des parties prenantes pour améliorer la connaissance des risques peut aussi emprunter d'autres moyens.

Nous en donnons quelques exemples ci-dessous.

L'initiative menée par IndustriAll Global Union et Drive Sustainability dans les mines de nickel en Indonésie

L'alliance de constructeurs automobiles Drive Sustainability et la fédération syndicale internationale IndustriAll Global Union ont organisé un déplacement conjoint dans des mines de nickel en Indonésie pour y observer les conditions de travail et le respect des droits syndicaux. Il ne s'agissait pas d'une visite d'inspection, mais d'un voyage visant à éclairer les représentants des fonctions

« Compliance » des constructeurs sur la réalité des risques sur le terrain, au-delà des informations et documentations disponibles par ailleurs. Une réflexion doit être menée par la suite sur les conséquences à tirer des constats résultant de cette expérience sur les politiques d'achat et la cartographie des risques des entreprises participantes.

Entreprise K ou l'opportunité, par le dialogue avec une fédération syndicale internationale, de questionner les bases de données utilisées par les entreprises pour évaluer les risques

L'accord-cadre mondial signé par l'entreprise K reconnaît à la fédération syndicale internationale de son secteur un rôle dans l'élaboration du plan de vigilance sur le volet qui concerne le personnel. Cette dernière a été consultée sur la cartographie des risques. Dans ce cadre, elle a mis en avant l'index

des droits fondamentaux bâti par la Confédération syndicale internationale pour questionner les évaluations pays proposés par le prestataire utilisé pour évaluer les risques pays. Ceci a débouché sur une discussion avec ledit opérateur sur les raisons de l'écart entre les deux évaluations.

b) Plan d'action et suivi : un pilotage vertical, à distance du dialogue social

Ici aussi, il est utile de rappeler à titre liminaire que le dialogue social et la négociation collective contribuent à réduire les risques d'atteintes aux droits fondamentaux par l'entreprise, du moins en ce qui concerne les sujets qui touchent les salariés directs que sont la santé et la sécurité au travail, la lutte contre les discriminations, le salaire décent, etc. Ce faisant, ils sont, si on emprunte les concepts du devoir de diligence raisonnable, des plans d'action à part entière.

Quand on étudie comment, dans le cadre du plan, les mesures visant à éliminer ou atténuer les risques d'atteintes aux droits fondamentaux au travail sont présentées, il en ressort, comme sur le reste du processus, que les sollicitations interviennent le plus souvent une fois le document finalisé. La nature de l'exercice amène souvent les directions des entreprises à convaincre que les risques sont maîtrisés *via* les actions mises en place, ce qui, pour la représentation des travailleurs, laisse peu de place à la contribution et ne donne aucune garantie que ce qui est décidé au niveau du groupe se concrétise au niveau local.

c) Mécanismes d'alerte et de remédiation : une articulation avec le dialogue social encore à construire

Au sens du devoir de diligence au niveau international, l'alerte s'entend d'un mécanisme qui doit répondre à certaines caractéristiques (garantir la confiance et le respect des droits, être transparent, accessible, etc.)

pour assurer son effectivité et crédibilité. Il doit permettre de faire remonter les violations ou risques de droits humains avec le double objectif de remédier à la situation car c'est aussi une exigence du devoir de vigilance que de réparer les dommages causés, et d'alerter sur un risque pour qu'il puisse être considéré dans le cadre de la cartographie des risques et améliorer ce faisant sa prévention.

Dans la loi sur le devoir de vigilance française, il doit être établi en *concertation* avec les organisations syndicales représentatives dans la société soumise à l'obligation de produire le plan. Une décision récente de la Cour d'appel de Paris (voir ci-dessous) devrait faire évoluer les pratiques sur l'implication des représentants des travailleurs sur ce volet.

La loi allemande sur le devoir de diligence dans les chaînes d'approvisionnement prévoit une implication plus poussée sur ce mécanisme d'alerte puisque l'accord du comité d'entreprise est requis. Aucune entreprise du panel n'est allée au-delà de la présentation de ce mécanisme d'alerte à leurs instances de représentation. Par la suite, les entreprises fournissent parfois des données, le plus souvent perçues par les représentants des travailleurs comme trop générales, dans le cadre de la présentation du plan de vigilance.

Selon les mêmes ressorts que pour la cartographie des risques, le défaut d'implication dans ce mécanisme nourrit un doute chez les représentants des travailleurs sur sa validité, parfois alimenté par des chiffres qui ne reflètent pas, selon eux, la réalité ainsi que le flou qui entoure le traitement des cas. Sur ce sujet-là aussi, une

incompréhension mutuelle peut s'installer entre une direction attendant des représentants qu'ils fassent la promotion de ce mécanisme et des représentants qui estiment que ce n'est pas à eux de promouvoir un système qu'ils considèrent comme une boîte noire, sur la seule foi des garanties communiquées par la direction, et alors qu'ils ne participent pas du tout au traitement des cas.

Ceci semble empêcher une réflexion stratégique de la part de la représentation des travailleurs sur l'utilité et l'opportunité que peut représenter ce mécanisme d'alerte. Lors d'un entretien avec un représentant d'une fédération syndicale internationale, il a été mentionné qu'il avait fait usage à plusieurs reprises du mécanisme d'alerte dans plusieurs entreprises, avec des résultats probants dans de nombreux cas. Il a mobilisé ce canal sur suggestion des responsables de la

conformité dans des entreprises qui lui ont recommandé de le faire car via ce processus, la demande prend un caractère officiel, ce qui accélère son traitement et sert à identifier les risques.

Une responsable du devoir de vigilance d'une entreprise du panel a évoqué le cas d'une alerte émise par une représentante des travailleurs de son entreprise au sujet des conditions de travail des travailleurs de nettoyage. Cette alerte a été traitée par un groupe de travail - incluant la représentante des travailleurs en question, le secrétariat général de l'entreprise qui avait en charge l'achat des prestations, l'entreprise qui gérait l'immeuble - pour instruire le cas et décider des actions à mener en lien avec le sous-traitant en cause pour remédier aux violations les plus graves et travailler à un plan d'amélioration sur les autres sujets.

Quelle implication des organisations syndicales dans le mécanisme d'alerte ? (Conclusions de l'arrêt du 17 juin 2025 rendu par la Cour d'appel de Paris)

Cette décision pose une première définition de ce que doit être la concertation des organisations syndicales représentatives sur le mécanisme d'alerte en vertu de la loi française sur le devoir de vigilance des multinationales. Pour la Cour d'appel de Paris, elle diffère d'une simple consultation, elle suppose une transmission d'éléments d'information et un échange de points de vue et de

propositions sur la rédaction du contenu et la mise en œuvre du mécanisme. En conséquence, elle doit intervenir en amont de son élaboration. La Cour d'appel de Paris développe ce faisant, ce qu'avait déjà décidé le jugement de première instance : cette concertation ne peut se limiter à un simple avis. C'est à l'entreprise de démontrer que ce dialogue a bien eu lieu.

3.3 Un dialogue social à quels niveaux ?

Cette partie de la contribution détaille plus précisément avec qui – au sens de quelles instances et acteurs - les entreprises du panel ont interagi sur le thème des droits humains et du devoir de diligence raisonnable. Compte tenu des fonctions des personnes que nous avons interrogées, nous avons concentré nos questions sur l'implication des instances aux différents niveaux de représentation des travailleurs et l'engagement avec les fédérations syndicales internationales. Cette approche laisse notamment de côté les questions de participation de ces représentants aux comités de parties prenantes, la contribution des administrateurs salariés au sujet dans les instances de gouvernance de l'entreprise ou encore une forme d'engagement direct des salariés via les dispositifs de workers' voice pour combler le déficit de représentation dans les chaînes d'approvisionnement⁵.

Peu de dialogue social local sur ces sujets

Le concept d'implication des parties prenantes sous-entend une démarche d'engagement là où ce dialogue peut être nécessaire à l'effectivité de la démarche. Le dialogue social, en tant que moyen permettant de garantir le respect des droits au travail, est en soi un outil qui contribue à gérer les risques et à traiter les situations de façon individuelle et collective.

Il est important de rappeler une nouvelle fois que le dialogue social, a fortiori s'il existe et se développe au niveau local, contribue à

minimaliser les risques. Mais comme pour le reste de la contribution, nous nous intéressons ici au dialogue social qui porte sur le processus d'élaboration du plan ou l'implication dans la démarche de vigilance.

Certaines entreprises impliquent le management local sur cet exercice de cartographie des risques et utilisent les données remontées par les entités pour procéder à leur hiérarchisation. Mais si cette ligne managériale est très structurée, la partie correspondante au dialogue semble l'être beaucoup moins. Peu d'entreprises interrogées ont une démarche construite pour encourager un dialogue sur les risques d'atteintes aux droits humains à ce niveau. Celles qui ont lancé de telles démarches rapportent la difficulté à susciter de l'intérêt du côté de la représentation des travailleurs, dans un contexte où les agendas de ces instances sont souvent très chargés et incluent des sujets qui relèguent au second plan les enjeux du devoir de diligence et ne voient pas forcément l'opportunité de s'engager sur ces sujets sous l'angle requis par ce devoir. Plus on s'éloigne de la France, puis de l'Europe, plus les entreprises peinent à engager la direction et la représentation des travailleurs quand elle existe sur ces sujets.

⁵ Le workers' voice dans le contexte des chaînes d'approvisionnement désigne l'ensemble des mécanismes (lignes de plaintes, etc.) qui permettent aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations, besoins et expériences concernant leurs conditions de travail mais aussi leurs réclamations permettant ainsi qu'il y soit remédié.

Entreprise B : incitation à développer un dialogue social au niveau local sur le devoir de diligence

Le groupe demande à ses entités au niveau local de présenter à leurs instances et échanger avec elles sur les risques identifiés et les plans d'action associés. Le suivi de la mise en œuvre de ces actions par les

entités est réalisé via le processus de contrôle interne et les remontées d'informations des entités vers le groupe. Il est également demandé un retour sur la qualité du dialogue qui en a résulté.

Entreprise N : implication des représentants des travailleurs dans des pays identifiés comme à risque

L'entreprise N associe systématiquement ses représentants des travailleurs à l'évaluation des risques et aux plans d'action dans les pays dotés d'une législation sur la diligence raisonnable en matière de droits humains. Elle a entrepris de mener le même type d'exercice dans des pays identifiés comme à risque de violation des droits fondamentaux. Dès la mise en place d'une instance de représentation des travailleurs en Bulgarie, les membres de cette instance ont été sollicités pour évaluer la gravité des risques

identifiés et la pertinence des plans d'action. Après avoir travaillé à améliorer la situation de l'exercice de la liberté syndicale en Indonésie après la mise au jour de quelques cas de violation, le groupe prévoit aujourd'hui de s'appuyer sur des représentants des travailleurs en place pour tester un dialogue avec eux sur l'évaluation du risque de violation de la liberté syndicale et de la pertinence/efficacité des mesures mises en place pour éviter que les violations à ce principe et droit fondamental ne se produisent de nouveau.

Un exercice d'information des instances centrales au niveau groupe plutôt formel mais qui vise à sensibiliser les représentants sur les enjeux de droits humains

L'élaboration du plan de vigilance est une obligation positionnée au niveau des maisons mères, et ce, aussi pour miser sur leur capacité d'impulsion.

La majorité des entreprises du panel n'ont pas mis le devoir ou le plan de vigilance à l'ordre du jour de leur instance centrale.

Le décalage par rapport à la dimension des enjeux (internationaux et chaîne d'approvisionnement) et le périmètre de compétences de ces instances (la France) est très souvent mis en avant par les directions des entreprises interrogées pour expliquer qu'elles ne misent pas sur ce niveau de dialogue. Et quand ce dialogue est investi, il n'est, du moins dans notre panel, pas considéré comme stratégique et est, par conséquent, plutôt mené de manière formelle sans effort suffisant de préparation par les directions (par exemple *via* des formations ou une introduction plus approfondie du sujet). Il se déroule alors sous la forme d'une information sur le plan déjà finalisé.

L'absence d'intérêt de la part de la représentation dans certains cas, et dans d'autres, un intérêt mais une faible capacité de contribuer, en particulier lorsqu'on évoque les aspects qui touchent aux fournisseurs et sous-traitants, est souvent mise en avant par les directions des entreprises. Si ce constat d'absence d'engagement de la part des élus fait écho à l'absence

d'engagement des directions, les représentants des travailleurs interrogés admettent que, dans ces instances, l'intérêt pour le sujet n'est pas porté par tout le monde et qu'il n'y a pas d'attentes fortes de leur côté. Des sujets bien plus immédiatement importants pour les représentants effacent ceux qui touchent à la vigilance et aux droits humains qui abordent des éléments très éloignés de leur quotidien de représentants des travailleurs.

Pour autant, les directions des entreprises interrogées réitèrent l'exercice, considérant que des couches successives de présentation sont un moyen pour leurs interlocuteurs de petit à petit mieux comprendre les enjeux de responsabilité sociale pour le groupe et de créer les conditions pour, à terme, pouvoir mobiliser davantage le dialogue social sur certains de ces thèmes.

C'est pourquoi toutes les entreprises françaises du panel ont d'emblée pris le parti de présenter la démarche dans sa dimension la plus complexe, sa dimension mondiale. Il y a effectivement un intérêt à informer sur cette dimension internationale pour permettre aux membres qui siègent dans les instances centrales et qui interagissent avec les plus hauts niveaux des directions de comprendre les enjeux pour le groupe à cette échelle. Toutefois, répondre à l'attente d'implication des parties prenantes peut supposer de positionner un dialogue plus poussé et plus contributeur sur les sujets plus familiers et plus proches de leurs interlocuteurs, c'est-à-dire les sujets sur lesquels ils détiennent une expertise pertinente sur les risques identifiés.

Entreprise N – Un dialogue social sur les enjeux de la diligence raisonnable dans les pays où il existe une réglementation sur ce sujet

L'entreprise N est soumise à la loi allemande et norvégienne sur la diligence raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement. En application de la première, elle doit informer le comité économique (Wirtschaftsausschuss)⁶. L'entreprise s'est engagée avant l'entrée en vigueur de la législation à aller plus loin en formant les membres de ses comités d'entreprise aux droits humains et à la politique du groupe sur la gestion de sa chaîne d'approvisionnement. Là où la loi allemande n'exige que de l'information sur la démarche de diligence raisonnable, l'évaluation des risques et la manière dont elle est faite, l'entreprise a opté pour inclure ses représentants dans les comités d'entreprise au processus d'évaluation des risques. D'une part, ils ont été questionnés et/ou interviewés pour évaluer la gravité de tous les risques (après une formation sur les critères qui permettent de les classer/hierarchiser) qui concernent les salariés directs en Allemagne.

D'autre part, ils sont traités comme des experts sur le sujet de la liberté syndicale. Cela signifie que leur évaluation de ce droit pèse particulièrement dans la balance et que, si à un moment donné il pouvait être considéré comme étant à risque, ils pourraient être sollicités pour discuter des plans d'action. En Norvège, une démarche identique a été menée. Dans les deux cas, le groupe a constaté un alignement très fort entre les évaluations faites par la ligne managériale et celle qui a résulté de l'association des représentants des travailleurs. Étant donné que la liberté syndicale et le droit à la négociation collective n'ont pas été évalués comme à risque dans ces pays, les représentants des travailleurs n'ont pas été sollicités en qualité d'experts. Le groupe applique la même approche de reconnaissance d'experts pour la représentation des travailleurs dans d'autres des pays jugés plus à risques.

⁶ Il s'agit d'une structure de représentation distincte des comités d'entreprise (Betriebsrat) et qui s'ajoute à ces derniers dans les entreprises d'au moins 100 salariés. Elle a pour mission de recevoir l'information économique de la part de direction, à charge pour elle de la transmettre et de la rendre exploitable pour les comités d'entreprise.

L'engagement dans le dialogue social sur le devoir de vigilance se développe davantage dans les instances transnationales

Plus l'instance de représentation des travailleurs est transnationale, plus l'association des représentants des travailleurs fait sens pour les directions des entreprises. Malgré son périmètre limité, le comité européen est perçu comme un acteur plus légitime pour dialoguer sur les droits humains.

Dès que l'on regarde ce qui se passe au niveau européen, on observe des démarches de dialogue plus poussées, surtout lorsqu'il n'existe pas dans l'entreprise de lieux de dialogue social mondial. Le tableau de l'Annexe illustre bien qu'il est souvent le premier niveau dans lequel les modalités d'implication vont au-delà d'une information sur le plan finalisé. C'est aussi à ce niveau qu'on constate dans le panel d'entreprises de l'étude des expérimentations de dialogue plus approfondi comme en témoignent les encadrés qui suivent.

Entreprise E : un comité d'entreprise européen très mobilisé sur les conditions de travail chez les sous-traitants

Le comité d'entreprise européen du groupe est régulièrement informé sur les risques, les actions et les politiques de droits humains en général. Le sujet de la gestion du risque social et du travail illégal au sein de ses sous-traitants, essentiellement ceux présents sur ses sites, attire particulièrement son attention et donc ses actions. Ce focus est motivé par la coactivité entre les sous-traitants et les salariés du groupe, ce qui augmente les risques d'accidents de travail. Les représentants des travailleurs sont particulièrement intéressés par ce sujet car il concerne des secteurs d'activité proches des leurs et car ils possèdent des leviers d'action plus directs. Le comité d'entreprise européen suit activement cette problématique et sollicite des points réguliers. Dans ce contexte, il a mené des actions spécifiques sur ce thème en France (notamment des visites de site) pour gérer le

risque social dans la sous-traitance. Les représentants des travailleurs souhaitent étendre ces actions aux autres pays européens. Par ailleurs, les formations sur la gestion du risque social et la conduite d'audits sociaux auprès des sous-traitants, qui ont été mises en place depuis 2021 et ouvertes à tout le personnel, ont été proposées aux membres du CEE et certains représentants les ont suivies. Ces formations présentent les enjeux sociaux liés à la sous-traitance et les obligations de vigilance des entreprises du groupe, comprennent la remise d'un support méthodologique exhaustif et d'un kit comprenant une grille d'audit et une grille d'entretien pour les interviews auprès des salariés des sous-traitants, et se concluent par un module sur les techniques d'entretien, plusieurs études de cas et des jeux de rôle.

Entreprise J : un groupe de travail au sein du comité d'entreprise européen pour améliorer le plan de vigilance

L'entreprise J a entrepris une démarche d'association de son comité d'entreprise européen dès 2018 avec une première présentation qui a permis d'expliquer la notion de devoir de vigilance et les actions mises en place. Pour la 2^e étape, des ateliers ont été organisés en février 2023, après un appel à participation. Un groupe de travail a été monté qui a réuni une douzaine de représentants issus de pays variés. Ces ateliers, qui se sont déroulés sur trois demi-journées, à distance et de manière espacée pour permettre la réflexion, ont tour à tour consisté en une présentation du devoir de vigilance, une séance de questions-réponses sur les actions déployées par le groupe, une séance pour

écouter et recueillir les suggestions des participants. Une restitution des travaux a été faite au niveau du comité européen en plénière. Ce workshop a permis d'identifier six axes d'amélioration qui ont été intégrés par la suite dans le plan de vigilance.

L'exercice d'association du comité européen sera renouvelé tous les deux ans afin de maintenir un dialogue régulier et d'intégrer les retours d'expérience des employés dans l'amélioration continue du plan de vigilance. L'entreprise est toutefois consciente qu'un dialogue social sur ce sujet mené au niveau européen est par définition limité et réfléchit à développer des initiatives de ce type à d'autres échelles.

On peut en déduire que le niveau d'engagement le plus fort est observé dans les lieux de dialogue social international. Le panel illustre que l'existence d'espaces de dialogue social à l'échelle mondiale fait passer à un cran supérieur l'association des représentants des travailleurs. En effet,

les comités mondiaux ou les espaces de dialogue de suivi des accords mondiaux sont considérés par les directions comme des lieux

propices au développement d'un dialogue social sur le devoir de vigilance car plus légitimes dans leur représentativité et par définition amenés à traiter des sujets de dimension mondiale.

C'est pourquoi ces lieux sont plus souvent sollicités que les autres pour exprimer leur point de vue avant que la contribution soit finalisée.

3.4 Les accords-cadres internationaux qui prévoient un dialogue social sur le devoir de vigilance

Si les directions qui ont entrepris ce niveau de dialogue et leurs interlocuteurs côté personnel valorisent bien sa contribution, créer une dynamique de dialogue social international sur le sujet des droits humains demande un investissement particulier. Cela exige de dépasser deux difficultés qui se cumulent : celles des difficultés propres au dialogue social transnational et celles des problématiques de droits humains qui apportent leur lot de complexité.

Les entretiens menés avec les acteurs de ce dialogue social ont fait ressortir certaines des limites de cette implication dans le contexte de pratiques actuelles. Ces difficultés résultent de facteurs de fond qui demandent une action/attention particulière :

- La faible représentation des pays ou activités à risques. Censés représenter les pays, les espaces de dialogue social transnational représentent de fait plutôt les pays où des institutions représentatives des travailleurs existent. Cela résulte logiquement de l'absence ou de la faiblesse des systèmes de représentation dans de nombreux États dans le monde, ou des activités nouvelles qui ont moins de représentation collective. Il en résulte une bonne représentation française (pour laisser la place à la diversité du paysage syndical français) ou européenne en contraste avec la représentation hors Europe. Cette situation peut déboucher, quand sont évoqués des enjeux internationaux ou qui prennent place dans d'autres

géographies, sur des discussions qui traitent de généralités, d'arguments non étayés par des données concrètes, qui ne servent pas vraiment à la démarche, ni à progresser dans la gestion du risque.

- La connaissance du devoir de vigilance, pour ne pas dire sa compréhension, est variable d'un pays à un autre, certainement en lien avec l'insuffisance des efforts de formation.
- Comme toute instance transnationale, la dimension interculturelle ajoute un obstacle supplémentaire et les instances mondiales qui ont une composante de représentation issue d'autres continents expérimentent des difficultés de compréhension partagées des enjeux de droits humains. En pratique, plus les représentants couvrent une zone géographique large, plus les perspectives de sortir avec une véritable synthèse des points de vue sont difficiles à atteindre, obligeant les directions à revoir leurs attentes par rapport à l'exercice.
- Les sujets qui touchent à la chaîne de valeur sont souvent pointés comme ne débouchant pas sur des discussions utiles à la démarche de vigilance.
- Le plan de vigilance vise à minimaliser les impacts et à prendre les mesures qui permettent d'assurer au mieux le respect des droits humains dans les univers à risques tout en préservant au maximum le business, là où les représentants des travailleurs peuvent considérer que l'entreprise n'a pas à privilégier les aspects business au détriment des droits humains.

Les difficultés témoignent également des incompréhensions sur les attentes et sur les rôles respectifs. Le plan étant une démarche groupe mondiale, il est le fruit d'un exercice de compilation et de synthèse par les responsables *devoir de vigilance* au niveau des groupes. Pour les directions, cela se traduit par des présentations globales des risques, des actions mises en place, des outils de suivi, des résultats, et d'indicateurs de données qui montrent les tendances et les trajectoires, même si elles les illustrent souvent de cas concrets. Pour la représentation des travailleurs, ces présentations

ne disent pas tout de la réalité. Elle demande, au-delà des agrégats et des synthèses, plus de visibilité sur l'application et l'effectivité locales de la démarche. Une sorte de décalage des attentes mutuelles se fait jour qui mériteraient d'être clarifiées et travaillées : les directions RSE attendent de ces échanges des remontées de terrain pour identifier ce qui peut poser un problème et les représentants des travailleurs espèrent de la direction qu'elle fournisse des informations sur ce qui se passe sur le terrain (dans les géographies les plus éloignées).

Entreprise C : une instance mondiale de dialogue social dont les travaux sont en grande partie dédiés au devoir de vigilance

Le comité de suivi de l'accord mondial est particulièrement impliqué dans le plan de vigilance au point que les responsables qui portent le devoir de vigilance sont présents à toutes les réunions, que ce soit pour évoquer la cartographie des risques, présenter les plans d'action, etc.

Cette instance est donc sollicitée à toutes les étapes de la démarche de vigilance. Cette implication régulière et ancienne a permis aux représentants des travailleurs de monter en compétences et en capacité d'appréhension des enjeux et d'avoir le sentiment d'apporter une contribution utile à la démarche.

Entreprise B : une instance mondiale de dialogue social dont les travaux sont en partie dédiés au devoir de vigilance

L'instance de suivi de l'accord mondial est également très impliquée sur le sujet du devoir de vigilance, et ici aussi les responsables qui portent le devoir

de vigilance sont présents lors de la réunion annuelle et lors de groupes de travail dédiés à ce sujet pour évoquer le bilan annuel ainsi que le projet de plan de vigilance.

Dans les entreprises françaises, les fédérations syndicales internationales sont souvent les interlocutrices des directions des groupes dans le cadre d'un accord-cadre mondial. Dans l'ensemble de leurs démarches et initiatives, les organisations internationales promeuvent et défendent le respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective, considérant que ces droits constituent la condition essentielle à la garantie et à la protection effective de l'ensemble des autres droits des travailleurs.

Avant même l'existence des législations sur la diligence raisonnable, le dialogue développé par les entreprises avec ces fédérations internationales permettait de faire remonter

les alertes et de régler certaines situations locales problématiques. À la faveur du développement de ces accords-cadres, ces fédérations ont demandé l'introduction de clauses prévoyant leur implication et/ou une meilleure prise en compte des enjeux qui se trouvent dans la chaîne d'approvisionnement. La majeure partie des directions des entreprises interrogées valorise le dialogue avec ces fédérations et reconnaît leur apport dans l'identification des risques, la connaissance des environnements complexes dans lesquels les entreprises opèrent parfois, leur capacité à partager de bonnes pratiques.

Entreprise G : un groupe de travail dédié au devoir de vigilance prévu par l'accord cadre mondial

L'accord mondial de l'entreprise G signé récemment prévoit la constitution d'un groupe de travail au niveau mondial, auquel participera la fédération syndicale

internationale signataire de l'accord pour contribuer à l'amélioration continue du devoir de vigilance sur les aspects qui touchent au personnel de l'entreprise.

Les apports d'un dialogue social mondial résultant des accords transnationaux font l'objet d'une littérature riche. Nous avons donc pris le parti ici de présenter d'autres approches de coopération avec

les entreprises multinationales et de développement de nouvelles modalités d'action ou de nouveaux instruments pour mieux traiter des enjeux des conditions de travail chez les fournisseurs et les sous-traitants.

Les missions d'inspection internationale de la fédération syndicale internationale du bois et du bâtiment (IBB)

Cette fédération syndicale internationale a signé une vingtaine d'accords-cadres avec des multinationales et entretient des relations régulières avec d'autres. L'entreprise E par exemple mène des visites conjointes avec cette fédération syndicale dans des chantiers et apprécie l'approche pragmatique de cette organisation. L'IBB est aussi impliquée dans une autre multinationale du secteur, non française, avec laquelle elle a conclu un accord-cadre mondial qui prévoit une visite annuelle d'un chantier, avec la participation des syndicats de la maison mère. Ces visites ont eu lieu au Qatar, aux Émirats arabes mais aussi en Europe dans le cadre d'un grand projet d'infrastructure ferroviaire. Après chaque visite, la fédération syndicale internationale fait un retour sur les conditions de travail et le respect des règles de sécurité, les conditions d'hébergement des travailleurs migrants employés dans ces chantiers ainsi que sur leur protection sociale (assurances, rapatriement, indemnisation, etc.).

Lors de ces visites, la délégation syndicale peut librement discuter avec le management local et dialoguer avec les travailleurs en direct sans la présence de représentants de l'entreprise. Au-delà de ses relations avec les grands groupes, la fédération noue aussi des partenariats avec des structures publiques ou parapubliques chargées de grands chantiers d'infrastructure, comme au Qatar, à Paris ou dans le cadre du Grand Paris. Ces coopérations prennent des formes diverses, mais prévoient généralement des inspections menées avec les syndicats locaux pour évaluer les conditions de travail, de sécurité, d'hébergement et de vie des travailleurs, souvent migrants. L'IBB s'appuie pour cela sur une charte d'inspection et peut également organiser des formations, notamment en droit du travail et en sécurité, parfois de manière discrète, en passant par les communautés, dans les contextes où les libertés syndicales sont limitées.

La Fédération internationale du secteur des transports (ITF) et sa contribution au devoir de vigilance des entreprises dans leur chaîne logistique

Cet acteur syndical couvre les activités qu'on retrouve dans la chaîne logistique des grands groupes, composante de la chaîne de valeur qui contient des enjeux de droits humains particulièrement sensibles. Cette sensibilité est due en grande partie au recours à des travailleurs migrants et à de la sous-traitance en cascade qui débouche sur une difficulté de traçabilité. La fédération internationale des transports a bien compris le rôle qu'elle pouvait jouer en soutien des démarches de diligence raisonnable pour les clients des entreprises qui relèvent de son secteur. Forte de son expérience dans le secteur du maritime dans lequel elle dispose d'un corps d'inspection spécialisé qui peut faire des visites sur les navires dans le cadre d'accords négociés avec les armateurs, ce qui permet à ces derniers de donner des garanties à leurs propres clients sur leurs pratiques et respect des droits au travail, la fédération a développé une approche qui vise plus particulièrement le transport routier à travers la fondation Road Transport Due Diligence (RTDD). Cette fondation propose des services qui viennent en soutien des actions de diligence raisonnable menées par les clients des transporteurs. En plus de l'ITF, la fédération syndicale néerlandaise FNV participe à l'initiative, tout comme la fédération syndicale internationale de l'agriculture et de l'agroalimentaire (UITA). Cette dernière a d'ailleurs joué un rôle déterminant en facilitant la mise en relation avec les six entreprises

du secteur de l'alimentation et des boissons qui, à date, participent à l'initiative. Ces dernières se sont engagées dans la démarche grâce aux relations de confiance nouées de longue date avec l'UITA. Dans notre panel, les entreprises A et N y participent. Il s'agit donc d'une configuration assez unique qui unit dans une même démarche plusieurs entreprises coalisées et plusieurs fédérations syndicales qui couvrent d'un côté le donneur d'ordre et de l'autre une composante de la chaîne de valeur. Cette fondation fournit aux entreprises des données (en partie collectées directement auprès des travailleurs) qui rendent compte de manière précise des pratiques des transporteurs et des risques de violation de droits fondamentaux. Cette connaissance permet de mieux les intégrer dans les politiques d'achat par exemple. Un mécanisme de traitement des réclamations permet également de remédier rapidement aux violations. Le fait d'avoir plusieurs entreprises dans l'initiative facilite le traitement de certaines causes systémiques. En plus de cette fonction, l'ITF est engagée avec plusieurs entreprises de vêtement à contribuer à leur démarche de diligence raisonnable dans leur chaîne d'approvisionnement pour les activités de transport de marchandises. L'organisation travaille aussi à la création d'un fonds, similaire à celui des marins, afin d'offrir des recours aux conducteurs qui ont été victimes de violations des droits humains.

Le rôle d'IndustriAll Global Union dans la Global Battery Alliance (GBA)

IndustriAll Global Union est la seule organisation qui porte les préoccupations des travailleurs au sein des alliances mondiales et qui réunit par ailleurs 150 organisations (ONG, entreprises, institutions et gouvernements, etc.). Il s'agit d'une plateforme de collaboration publique-privée qui vise à établir une chaîne de valeur des batteries durable sur

le plan social, environnemental et économique. Des discussions sont en cours concernant la mise en place d'un « passeport digital » pour les batteries avec l'objectif de permettre aux consommateurs qui achètent une voiture neuve électrique de vérifier ainsi la quantité d'émissions de CO2 émise et connaître les détails de la chaîne d'approvisionnement.

4 • Enseignements et pistes de réflexion

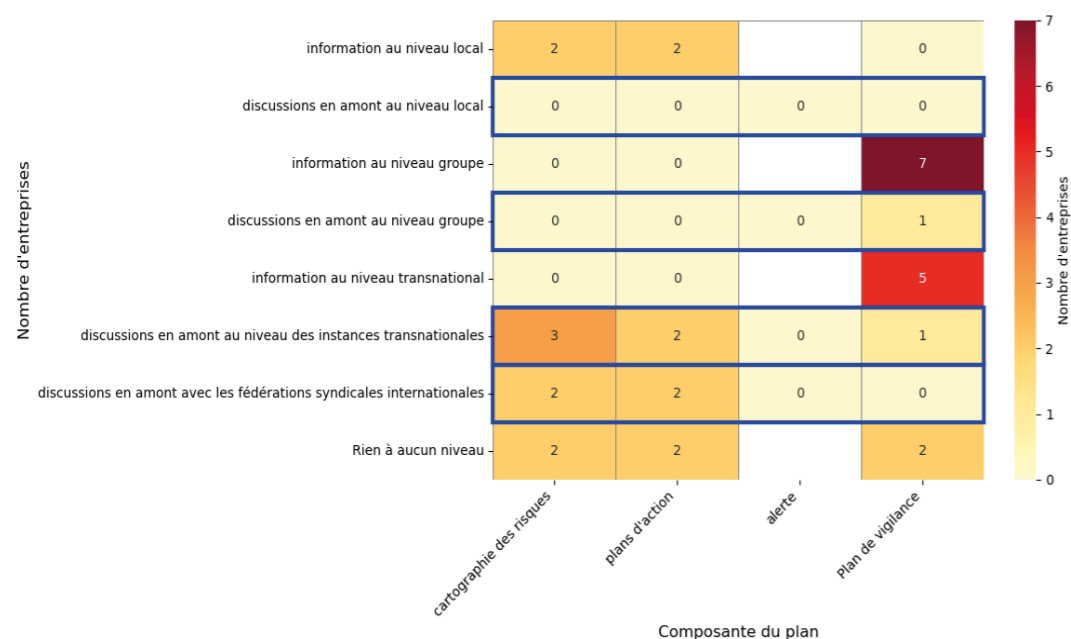
4.1 Synthèse des pratiques et des freins à l'engagement dans un dialogue social sur le devoir de vigilance ou à un dialogue véritablement contributif

Les principaux constats sur les niveaux d'engagement dans le dialogue social

Nous proposons ci-dessous une visualisation synthétique des pratiques observées des niveaux d'implication des représentants des travailleurs dans chacun des groupes étudiés sous la forme d'une carte de chaleur. Celle-ci se concentre exclusivement sur les 14 entreprises françaises du panel, dans un souci de comparabilité.

Chaque case de la carte indique le nombre d'entreprises ayant engagé un dialogue social à un niveau donné et à une étape précise du processus de vigilance. En abscisse figurent les différentes étapes de ce processus : un dialogue positionné au niveau global du plan est, par définition, moins approfondi qu'un dialogue engagé sur une étape spécifique, puisqu'il intervient en aval, lorsque le plan est déjà arrêté. À l'inverse, une implication en amont, sur des moments clés tels que la cartographie des risques, la définition du plan d'action ou la remédiation, s'inscrit davantage dans l'esprit du devoir de vigilance, qui suppose la participation active des parties prenantes tout au long du processus.

Tableau récapitulatif du niveau maximum d'implication des représentants des travailleurs dans la démarche de vigilance



En ordonnée apparaissent les niveaux de dialogue social (local, national, transnational). Au niveau transnational, nous distinguons deux types de dialogues : celui mené avec une instance européenne ou mondiale, et celui avec les fédérations syndicales internationales, qui relèvent de logiques différentes. Pour chaque niveau, nous distinguons une simple information d'une discussion préalable, cette dernière offrant aux représentants des travailleurs la possibilité d'exprimer un point de vue à un moment où il peut être pris en compte. Les cas d'association en amont, susceptibles de déboucher sur un dialogue réellement contributif, sont encadrés en bleu.

Une implication forte supposerait, d'une part, une intervention à une étape d'élaboration du plan (et non une fois celui-ci finalisé), et, d'autre part, un dialogue qui ne soit pas purement informatif. Or, la lecture

de la carte fait apparaître que les cas d'implication en amont sont rares. Les zones les plus foncées signalent le plus souvent des actions d'information sur le plan finalisé, avec une capacité d'influence des représentants des travailleurs très limitée.

Un autre enseignement majeur réside dans la répartition par niveau : lorsqu'il y a un engagement, celui-ci se situe principalement au niveau transnational. En effet, 11 des 14 entreprises françaises étudiées ont investi ce niveau de dialogue. C'est également à ce niveau que l'on observe les formes les plus poussées d'implication des représentants des travailleurs, notamment sur des étapes structurantes du processus de vigilance. Les exemples concrets d'association dans les exercices de cartographie des risques ou dans la définition du plan d'action sont détaillés dans les encadrés.

Enfin, les données relatives aux mécanismes d'alerte sont plus lacunaires. En effet, les entretiens n'ont pas été conduits avec les personnes spécifiquement en charge de ces dispositifs, rendant difficile l'obtention d'informations précises sur l'existence éventuelle d'un dialogue social à ce sujet. C'est pourquoi ces cases ont été laissées vides, à l'exception de celle concernant une association en amont : sur ce point, il a été confirmé qu'aucune entreprise du panel n'avait mené de dialogue avec les représentants des travailleurs avant l'établissement du mécanisme.

Si l'on synthétise les constats autrement, il ressort que :

- les mécanismes de dialogue social de proximité restent peu exploités.

Le niveau local est peu investi malgré la pertinence de ce niveau pour la gestion des risques concrets dans certains pays/ou pour certaines activités qui sont plus à risque de violation des droits humains ;

- les interactions au niveau du Groupe ou de la maison mère se caractérisent par un engagement limité des directions et une appropriation insuffisante par les représentants des travailleurs, créant un dialogue plus formel que substantiel ;
- le dialogue est plus développé à l'échelle transnationale, mais les interviews montrent qu'il est confronté à des défis significatifs liés à la complexité des sujets traités et aux diversités culturelles, particulièrement concernant les droits humains.

Quelques freins qui ressortent des interviews

En ce qui concerne les freins à l'engagement dans le dialogue social, la revue de littérature met en lumière plusieurs obstacles récurrents. Certains relèvent des logiques organisationnelles propres aux entreprises, notamment le cloisonnement structurel entre les départements RSE, juridique et ressources humaines, qui limite la

coordination et l'intégration des démarches de vigilance.

L'étude identifie également d'autres freins, davantage liés à des malentendus ou à une incompréhension sur les attentes associées au dialogue social dans le cadre de la diligence raisonnable. Ces écarts d'interprétation entre acteurs ont été synthétisés ci-dessous sous la forme d'un tableau mettant en évidence les principaux écarts de perception.

LES FRONTS DE PERCEPTION : DIRECTION vs REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

1. ATTENTES DES ACTEURS	
DIRECTION Doute sur l'intérêt/capacité des représentants du personnel	REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL Appropriation difficile/Enjeux perçus comme lointains
2. CONFIANCE ET TRANSPARENCE	
DIRECTION Confiance dans les méthodes employées	REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL Défiance/Perception d'opacité
4. DONNÉES & RÉALITÉ DU TERRAIN	
DIRECTION Données globales, peu granulaires	REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL Besoins de données de terrain/ Réalité des pratiques
4. PRINCIPES & CONTRAINTES BUSINESS	
DIRECTION Pas un no go business/Mesures d'atténuation	REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL Primauté des valeurs/Refus de compromis sur les valeurs

Attentes des acteurs

Le premier frein identifié tient essentiellement au faible niveau d'attente des directions des relations sociales à l'égard du dialogue social sur ces sujets de droits humains, en particulier lorsqu'il est mené au sein des instances centrales des maisons mères. Dans ces configurations, le dialogue est souvent perçu comme hors de portée ou déconnecté des enjeux traités par ces instances, qui ont par ailleurs de nombreux autres sujets à aborder. Les sujets en question – notamment les droits fondamentaux au travail – sont jugés complexes, éloignés géographiquement (par leur dimension internationale) et structurellement (chaîne d'approvisionnement). De ce fait, les directions ont du mal à percevoir concrètement ce que le dialogue social pourrait apporter à la démarche.

De leur côté, les représentants des travailleurs sont conscients de cet éloignement vis-à-vis des enjeux traités. Ils n'en expriment pas moins un intérêt réel pour une implication plus active dans la démarche de vigilance. Toutefois, face à ces défis d'appropriation – tant de la logique que des contenus de la diligence raisonnable – peu de préparation est engagée en amont, que ce soit en termes de réflexion partagée ou de formation. Le faible investissement dans la montée en compétences des acteurs réduit ainsi fortement les chances que le dialogue social puisse se déployer de manière réellement contributive — même si l'on peut concevoir que, par nature, un dialogue social mené au niveau des maisons mères ne saurait à lui seul couvrir l'ensemble des enjeux ni constituer une réponse exhaustive.

Confiance et transparence

Une autre difficulté majeure tient aux conceptions divergentes de ce qui peut – ou doit – être partagé dans le cadre du dialogue social. Pour exercer leur devoir de vigilance, les entreprises s'appuient sur des outils, méthodes et pratiques qu'elles considèrent comme relevant de leur prérogative managériale. À leurs yeux, ces éléments ne sont ni discutables, ni négociables, et peuvent difficilement faire l'objet d'une communication approfondie.

C'est particulièrement vrai pour la cartographie des risques, qui mobilise des données sensibles et peut faire émerger des zones de vulnérabilité susceptibles d'exposer l'entreprise. Ouvrir un dialogue social sur cette étape impliquerait de donner accès à ces informations, ce que beaucoup de directions perçoivent comme un risque. Par ailleurs, les représentants des travailleurs sont souvent jugés insuffisamment outillés techniquement pour participer de manière pertinente à cet exercice, considéré comme un domaine d'expertise.

L'absence de dialogue sur le mécanisme d'alerte s'explique par des logiques similaires de recherche de contrôle et de préservation de la maîtrise du dispositif, dans un contexte où la sensibilité élevée des sujets traités renforce les réticences à toute ouverture ou partage de gouvernance.

C'est précisément cette opacité perçue qui est mise en avant comme un frein par les représentants des travailleurs. Insuffisamment informés selon eux sur la manière dont est élaborée la cartographie des risques — et, de

manière analogue, le mécanisme d'alerte —, ces représentants expriment souvent une forme de défiance, alimentée par l'impression d'être tenus à l'écart de dispositifs pourtant structurants.

Données et réalités de terrain

Une autre source d'incompréhension réside dans la nature même de l'exercice de vigilance tel que défini par la loi. En plaçant la responsabilité sur la tête des maisons mères et en exigeant une communication publique à travers le plan de vigilance, la législation a induit une communication globalisée sur les risques, appuyée par des plans d'action généraux, lesquels doivent par ailleurs se montrer rassurants quant à la capacité de l'entreprise à maîtriser ces risques. En effet, les entreprises évoluent dans un environnement où la transparence sur leurs vulnérabilités peut les exposer à des risques juridiques, réputationnels ou concurrentiels, ce qui les incite à adopter une communication prudente.

En conséquence, les informations partagées avec les représentants des travailleurs restent souvent génériques, valorisent des trajectoires d'amélioration et mettent en avant des indicateurs de progrès, mais disent peu des réalités concrètes du travail au niveau local — celles qui intéressent pourtant prioritairement les représentants des travailleurs.

Ce décalage entre la logique descendante du plan de vigilance et les attentes ancrées dans les réalités du terrain constitue une source récurrente de malentendus.

Principes et contraintes business

Une autre source d'incompréhension tient à un décalage profond dans les attentes vis-à-vis du devoir de vigilance, selon les acteurs impliqués. D'un côté, les directions d'entreprise considèrent généralement que cette obligation ne doit pas entraver l'activité économique, dès lors que des mesures d'atténuation permettent de réduire les risques à un niveau jugé acceptable. De l'autre, les représentants des travailleurs défendent une approche fondée sur des valeurs et des principes, appelés à primer sur les impératifs économiques lorsque des enjeux éthiques ou sociaux fondamentaux sont en jeu.

4.2 Quelques pistes de réflexion

Construire une stratégie de dialogue social autour de la diligence raisonnable et des droits humains

Le dialogue social ne peut pleinement contribuer à l'effectivité du devoir de vigilance que s'il s'inscrit dans une vision stratégique, où ses modalités, ses formes et ses lieux sont définis en fonction de la valeur ajoutée qu'il peut véritablement apporter à chaque étape du processus. La définition de ces modalités d'implication doit s'appuyer sur des critères tels que la proximité aux risques, le niveau d'expertise disponible, ainsi que la capacité d'action et de suivi des acteurs concernés. Définir les niveaux d'intervention pertinents (instances de représentation, comités parties prenantes, etc.),

identifier les interlocuteurs adéquats (représentants du personnel, organisations syndicales, etc.), choisir les formats de concertation appropriés et penser leur articulation dans une perspective stratégique constituent les étapes indispensables. Cette démarche permet également de clarifier les besoins en ressources (formation, moyens, etc.) nécessaires à un dialogue social contribuant véritablement à l'amélioration de la démarche de vigilance. Élaborer une stratégie en matière de dialogue social dans le cadre du devoir de vigilance suppose une réflexion conjointe entre les départements des relations sociales, de la RSE et du juridique/droits humains, chacun portant des attentes spécifiques quant à la nature et aux finalités de cet engagement.

Un des enjeux est aussi de mettre en place une architecture cohérente, capable de dépasser les cloisonnements organisationnels qui limitent encore trop souvent la portée réelle du dialogue social dans les démarches de vigilance.

Dialoguer sur le dialogue : clarifier rôles, attentes et modalités

Compte tenu des spécificités de la démarche de vigilance et de la complexité des enjeux qu'elle recouvre, qui génèrent souvent des incompréhensions, il peut être utile de mettre sur la table de discussion les attentes et les contraintes respectives. Ce "dialogue sur le dialogue" pourrait permettre de définir les bons niveaux selon les sujets/composantes du plan en fonction de la contribution qu'il peut apporter et de clarifier les

attendus. Ce dialogue sur la façon dont le dialogue va être mené peut permettre également :

- d'explicitier les objectifs et les contraintes organisationnelles des responsables du plan de vigilance (notamment les impératifs de calendrier ou de communication) ;
- de reconnaître et de valoriser le rôle des représentants des travailleurs dans le cadre de leur mandat, notamment dans leur capacité à faire remonter des informations issues du terrain, en lien avec les prestataires et sous-traitants ;
- et bien sûr de définir ensemble les modalités pratiques de leur implication : périmètre des sujets abordés, fréquence des échanges, niveau d'engagement attendu, moyens mobilisables (y compris en matière de formation et de montée en compétences sur les enjeux globaux).

Renforcer les capacités : un enjeu partagé par les directions des entreprises et les représentants des travailleurs

Il s'agit d'un enjeu partagé entre les directions et les organisations syndicales, qui doivent, chacune selon leurs modalités propres, œuvrer à doter leurs représentants des outils et compétences nécessaires pour appréhender ces sujets complexes et y contribuer de manière effective.

Répondre à la défiance exprimée sur les outils et la méthode et, ce faisant, améliorer la vigilance

Les entreprises ont ici l'opportunité de tirer des enseignements de la défiance exprimée par les représentants des travailleurs par rapport aux outils et méthodologies utilisés pour élaborer le plan. En effet, ce qui est perçu de leur part comme de l'opacité doit faire l'objet de la même appréciation par les autres parties prenantes.

Au-delà d'un effort de transparence, les entreprises peuvent également s'engager de manière sélective dans l'écosystème d'initiatives qui soutiennent les démarches de vigilance, en opérant une hiérarchisation entre celles-ci. Il s'agit d'identifier et de privilégier les dispositifs qui intègrent de manière structurante l'implication des parties prenantes, et en particulier ceux qui accordent une place significative, dans leur gouvernance ou leur fonctionnement, à des organisations représentant la voix des travailleurs.

En s'appuyant sur ces dispositifs - qui répondent à des enjeux que les cadres traditionnels du dialogue social (tels que les instances représentatives formelles aux différents niveaux) saisissent moins bien - les entreprises peuvent renforcer la crédibilité des outils qu'elles utilisent dans leur démarche de vigilance. Ce faisant, elles contribuent à instaurer un climat de confiance autour de ces dispositifs, tout en permettant de recentrer le dialogue social, au sein des instances, sur les sujets, enjeux et dimensions qu'il a véritablement la capacité d'appréhender et d'influencer.

L'étude fournit plusieurs exemples de pratiques inspirantes, telles que :

- la participation des représentants des travailleurs à des démarches d'identification ou de hiérarchisation des risques (via des questionnaires, entretiens, comités parties prenantes, etc.) ;
- la diversification des sources d'évaluation des risques, en intégrant des outils issus d'initiatives syndicales ou multipartites (comme IndustriAll Global Union dans le cadre de Drive Sustainability ou la Road Transport Due diligence de l'ITF et de l'UITA), afin de mieux ancrer les évaluations dans les réalités du terrain et prendre les mesures de remédiation appropriées ;
- l'adjonction aux politiques qui visent à assurer le respect de politiques d'achat d'autres mécanismes de contrôle (comme les visites de sites menées par l'IBB).

Penser le dialogue autour du mécanisme d'alerte

Le mécanisme d'alerte fait lui aussi l'objet d'une forte défiance, alors même que la jurisprudence française – notamment l'arrêt La Poste – souligne qu'il devrait être intégré dans le dialogue social. Au-delà des exigences légales, il est dans l'intérêt partagé de renforcer la confiance dans ce canal, en l'inscrivant dans une logique de complémentarité avec les rôles d'alerte des représentants des travailleurs, et non dans une logique concurrentielle.

L'enjeu central du dialogue social devrait être de garantir la confiance dans le ou les mécanismes, en veillant à leur bonne diffusion et à leur accessibilité effective, en particulier pour les publics les plus éloignés ou vulnérables.

Un objectif complémentaire serait de favoriser la coexistence et la coordination de plusieurs canaux d'alerte, permettant une meilleure couverture des risques.

Dialogue social et chaînes d'approvisionnement : pour une approche multiniveaux et multipartites prenantes

Le dialogue social mené au niveau des entreprises donneuses d'ordre ne saurait à lui seul suffire à appréhender l'ensemble des enjeux liés aux chaînes d'approvisionnement. Cela ne signifie pas pour autant que ces enjeux doivent être exclus de l'agenda des discussions. Bien au contraire, les représentants des travailleurs, en lien direct avec les réalités du terrain, peuvent remonter des informations précieuses sur les conditions de travail chez les prestataires ou sous-traitants sur site. Une meilleure information sur la structure et la complexité des chaînes d'approvisionnement pourrait également renforcer la compréhension des enjeux par les

représentants des travailleurs et les aider à contribuer de manière plus pertinente.

Pour les zones plus éloignées du périmètre d'action directe, les entreprises peuvent s'appuyer sur des initiatives multipartites prenantes ou des dispositifs privés (certification, labellisation, audits tiers) qui intègrent réellement une voix des travailleurs dans leur gouvernance (via les fédérations syndicales internationales, notamment).

La base de connaissances de l'OIT sur le dialogue social transfrontalier recense plusieurs initiatives reposant sur une gouvernance intégrant pleinement des organisations de travailleurs.

Pour les syndicats, l'enjeu pourrait être d'investir davantage ces lieux que sont les initiatives multipartites prenantes ou les démarches privées de conformité, afin qu'ils ne restent pas de simples instruments d'autorégulation des entreprises. Leur engagement dans ces initiatives aiderait à distinguer les initiatives les plus exigeantes, celles qui intègrent effectivement les réalités du travail, qui valident des actions effectives sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

Bourguignon, R., L. Masson et C. Oka. 2023. *Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?* CFTC – Collection Arguments.

Clerc, C. 2021. *The French «duty of vigilance» law: Lessons for an EU directive on due diligence in multinational supply chains*, ETUI Research Paper–Policy Brief.

De Lagerie, P. B., É. Béthoux, R. Bourguignon, A. Mias et É. Penalva-Icher. 2019. *Mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance Rapport sur les premiers plans adoptés par les entreprises*, Doctoral dissertation, Bureau International du Travail.

Geenen, S., et al. 2024. *Un monde en chantier : le travail décent dans le secteur de construction et sa chaîne d'approvisionnement*, University of Antwerp.

Giovannone, M. 2024. *The European directive on «corporate sustainability due diligence»: The potential for social dialogue, workers' information and participation rights*, Italian Labour Law E-Journal, 17(1), 227–244.

Haipeter et al. 2021. *Industrial relations at centre stage: Efficiency, equity, and voice in the governance of global labour standards*, Industrielle Beziehungen, Vol. 28, Issue 2/2021, 148–171.

Huysse, H. 2021. *Pour une diligence raisonnable en matière de droits humains centrée sur les travailleurs (HRDD)*, Note d'orientation, Hiva-Ku Leuven.

IRES. 2023. *Loi sur le devoir de vigilance : quelle implication syndicale dans l'élaboration des plans ?* Institut de Recherches Économiques et Sociales.

Li, C., S. Kuruvilla et J. Bae. 2025. *Between legitimacy and cost: Freedom of association and collective bargaining rights in global supply chains*, LSE Research Online Documents on Economics 125645, London School of Economics and Political Science.

Mathews, R. D. 2024. *Framing intervention amidst emerging human rights due diligence frameworks*, ILO.

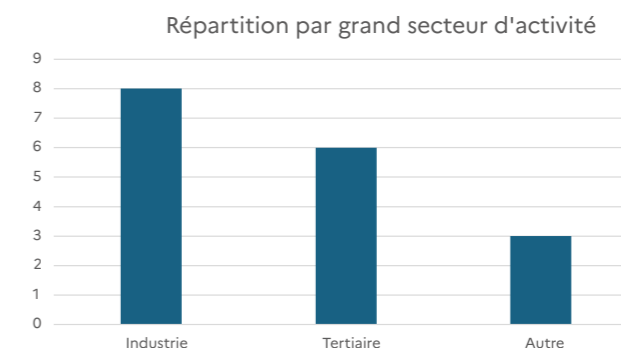
Nilsson, V., et B. Cuciniello. 2024. *The growing interest in due diligence as an instrument for improving workers' rights and working conditions*, International Union Rights, 31(3), 6–8.

Reinecke, J., et J. Donaghey. 2021. *Towards worker-driven supply chain governance: Developing decent work through democratic worker participation*, Journal of Supply Chain Management, 57(2), 14–28.

ANNEXES

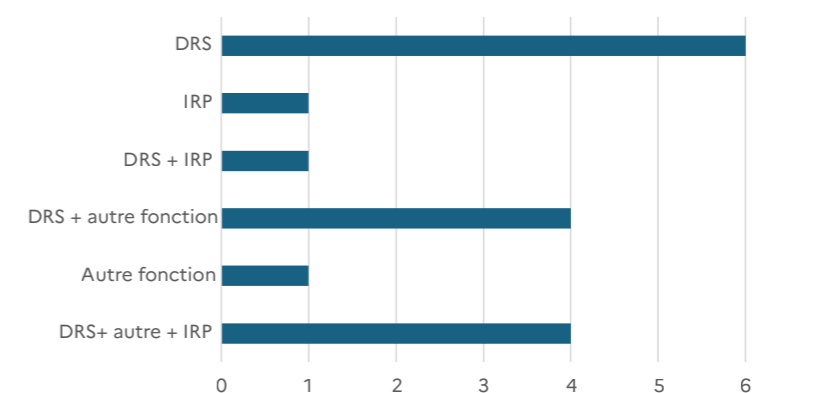
Récapitulatif des entreprises qui ont participé au panel et détails des fonctions qui ont été interviewées

Graphique reprenant les secteurs d'activité des entreprises étudiées



Industrie : chimie, défense, agroalimentaire
Tertiaire : banque, commerce
Autre : eau/déchets, construction, énergie

Schéma présentant les différentes fonctions interrogées dans une même entreprise



DRS : direction des relations sociales
Autre : responsable devoir de vigilance/droits humains/RSE
IRP : représentation du personnel

Ex de lecture : première ligne, dans 4 entreprises, des entretiens ont pu être menés avec des personnes issues de la direction des relations sociales, des fonctions droits humains/RSE/vigilance et une personne issue de la représentation des travailleurs

Tableau complet et détaillé (avec le code des entreprises cité dans l'étude)

Code entreprise	Secteur	Nationalité	Code	Personnes interviewées
A	industrie	FR	A	Direction relations sociales groupe
B	autre	FR	B	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, secrétaire de l'instance mondiale
C	autre	FR	C	Direction relations sociales groupe, responsables devoir de vigilance, secrétaire de l'instance mondiale
D	tertiaire	FR	D	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, délégué syndical central périmètre France
E	autre	FR	E	Direction RSE
F	industrie	FR	F	Direction relations sociales groupe
G	tertiaire	FR	G	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, déléguée syndicale centrale périmètre France
H	tertiaire	FR	H	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance
I	tertiaire	FR	I	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, administrateur salarié
J	industrie	FR	J	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, direction droits humains
K	tertiaire	FR	K	Direction relations sociales groupe,
L	industrie	non FR	L	Direction relations sociales groupe
M	industrie	FR	M	Direction relations sociales groupe, direction droits humains
N	industrie	non FR	N	Direction relations sociales groupe
P	industrie	FR	P	Direction relations sociales groupe, responsable devoir de vigilance, direction RSE
Q	tertiaire	FR	Q	Délégué syndical
R	industrie	non FR	R	Direction relations sociales groupe



P.255 RÉSUMÉ

P.256 INTRODUCTION

P.257 IMPLICATION INSUFFISANTE DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS EN RAISON DE L'ABSENCE DE DISPOSITIONS PRÉCISES

P.262 L'ABSENCE DE RENVOI AUX NOTIONS CLASSIQUES DES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL

P.266 LE BILAN D'UNE IMPLICATION INSUFFISANTE - LA VARIÉTÉ D'ACTEURS IMPLIQUÉS

P.269 LE BILAN D'UNE IMPLICATION INSUFFISANTE - LA DISPARITÉ DES NIVEAUX DE CONSULTATION

P.273 QUELLE IMPLICATION POUR METTRE EN ŒUVRE LES OBJECTIFS DE LA LOI ?

P.282 LE DÉVELOPPEMENT D'UN DIALOGUE SOCIAL AU-DELÀ DES GROUPES MULTINATIONAUX

P.287 BIBLIOGRAPHIE



PAULINE MOREAU AVILA

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France

L'implication des représentants des travailleurs dans la mise en œuvre du devoir de vigilance : les enseignements tirés de l'application de la loi française sur le devoir de vigilance

Pauline Moreau Avila

RÉSUMÉ

La loi française sur le devoir de vigilance, adoptée le 27 mars 2017, vise à renforcer la responsabilité des grandes entreprises en les obligeant à exercer une vigilance à l'égard de leurs partenaires commerciaux tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, en France comme à l'étranger. Cette contribution a pour objectif d'analyser la manière dont l'implication des différentes instances représentatives des travailleurs s'est concrétisée en France, huit ans après l'adoption de cette loi. La participation des représentants des travailleurs à ces formes de dialogue social au sein des entreprises demeure relativement peu étudiée et moins médiatisée que les actions menées par les organisations non gouvernementales. Outre les textes juridiques, l'auteure a examiné les plans de vigilance et les accords-cadres mondiaux, en s'appuyant également sur son expérience professionnelle au sein du secteur international du syndicat Force Ouvrière. Son analyse

met en évidence le faible niveau d'implication des représentants des travailleurs en France. Elle conclut que, en l'absence d'une obligation légale, peu d'entreprises ont choisi d'associer les représentants des travailleurs de manière significative, alors même que cette participation pourrait contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement. Enfin, l'auteure présente des pistes visant à renforcer leur participation aux processus de vigilance, en s'appuyant sur les bonnes pratiques d'implication des représentants des travailleurs qui ont émergé ces dernières années grâce au développement du dialogue social international.

MOTS-CLÉS : DEVOIR DE VIGILANCE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE), PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS, DIALOGUE SOCIAL, ACCORDS-CADRES INTERNATIONAUX

INTRODUCTION

La loi française sur le devoir de vigilance a été adoptée le 27 mars 2017 en réaction à l'effondrement du bâtiment du Rana Plaza, au Bangladesh, provoquant la mort de plus de 1000 travailleurs du secteur textile. L'objectif de la loi est de rendre plus responsable les entreprises donneuses d'ordre en les contraignant à exercer une vigilance vis-à-vis de leurs partenaires commerciaux, tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, en France et à l'étranger¹. Étant donné que les travailleurs sont particulièrement affectés par les activités des entreprises (comme lors de l'effondrement du Rana Plaza), cette loi a vocation à assurer le respect des droits sociaux fondamentaux et de la santé et de la sécurité des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, il est nécessaire d'impliquer les représentants des travailleurs dans l'élaboration des politiques de vigilances.

Cette contribution analyse comment l'implication des différents représentants a été menée en France, huit ans après l'adoption de la loi française. L'implication des représentants des travailleurs reste encore peu étudiée, car elle relève de formes de dialogue social au sein de l'entreprise, et fait l'objet de moins de publicité que les actions menées par les organisations non-gouvernementales. Par ailleurs, si cette législation a été bien appréhendée par les acteurs classiques de la responsabilité sociale des entreprises, elle a été plus difficilement comprise par les représentants des travailleurs.

Les législations nationales sur le devoir de vigilance adoptées dans d'autres pays ces dernières années (Sénat, 2024) ont fait des choix différents de celui de la loi française sur le devoir de vigilance, qui n'a pas intégré de dispositions très précises sur l'implication des représentants des travailleurs dans les processus de vigilance. Ainsi, la loi allemande sur le devoir de vigilance donne des prérogatives conséquentes au Conseil de surveillance, « de composition paritaire avec des actionnaires et des salariés », qui devra « contrôler le respect du devoir de vigilance » (Grabosch, 2022 : 6). La directive européenne est également plus précise quant à l'implication des représentants des travailleurs. La directive Omnibus, qui va certainement venir modifier les exigences la directive sur le devoir de vigilance, réduit pour l'instant les étapes de la procédure demandant l'implication des parties prenantes, ce qui pourra freiner le développement d'une meilleure implication des représentants des travailleurs (Sachs, 2025).

Faire le bilan de la loi française permet de mettre en lumière les résistances existantes, mais également de présenter les bonnes pratiques en matière d'implication des travailleurs. Cette étude se basera non seulement sur les textes juridiques, mais également sur la lecture des plans de vigilance et les accords cadre-mondiaux ainsi que sur l'expérience professionnelle de l'auteure au secteur international de Force Ouvrière (FO), en charge du suivi du devoir de vigilance en concertation avec de nombreux militants de l'organisation sur cette question.

Comme présenté dans la section 1, la loi française sur le devoir de vigilance est restée très floue sur l'implication des représentants des travailleurs dans les processus de vigilance. Cet aspect est également traité dans le contexte du cadre juridique existant régissant la représentation des travailleurs (section 2). Le résultat est une participation largement insuffisante des représentants des travailleurs dans les processus de vigilance, et des pratiques

d'entreprises très variées. La section 3 examine l'implication des parties prenantes, suivi par une description de la disparité des niveaux de consultation (section 4). La section 5 présente des pistes de réflexion pour améliorer l'implication des représentants des travailleurs tirées de la pratique, ainsi que les évolutions du dialogue social international pour s'adapter aux nouvelles exigences du devoir de vigilance (section 6).

1 • Implication insuffisante des représentants des salariés en raison de l'absence de dispositions précises

La loi française, qui figure dans le Code de commerce, est lacunaire sur l'implication des représentants des travailleurs : tant sur la nature de cette consultation (1.1), que sur le niveau d'implication (1.2). Depuis son adoption, les syndicats ont revendiqué une meilleure implication des représentants du personnel. Ces demandes ont porté leurs fruits lors de l'adoption de la directive de l'UE sur le devoir de vigilance, qui est plus détaillée que la loi française, et ont également été confortées par les premières décisions de justice françaises sur le fond.

1.1 La nature de l'implication des représentants des travailleurs

Les lacunes de la loi française

La loi française est une loi très courte, qui devait être complétée par un décret d'application qui n'a jamais été publié. Par conséquent, ses dispositions sont relativement imprécises, notamment celles portant sur l'implication des institutions représentatives du personnel.

Elle prévoit deux « moments » d'implication.

¹ Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Elle introduit d'abord une obligation de concertation des organisations syndicales au moment de l'élaboration du mécanisme d'alerte. L'article L. 225-102-4 du Code de commerce prévoit ainsi que les plans de vigilance doivent contenir « un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ».

Le législateur a également laissé la possibilité aux entreprises multinationales, au-delà de cette concertation obligatoire, de consulter les parties prenantes au moment de l'élaboration du plan de vigilance. L'article L. 225-102-4 du Code de commerce prévoit ainsi que le « plan a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ». Il s'agit là de l'esprit du texte : « l'ambition de cette loi est bien d'éviter qu'un drame comme celui du Rana Plaza ne se reproduise, ce qui implique que toutes les parties prenantes concourent à la prévention des risques, que ce soit les États, les grandes entreprises et leurs filiales, les sous-traitants et fournisseurs, les collaborateurs et leurs organisations syndicales, les Organisations non gouvernementales (ci-après ONG) et les interlocuteurs locaux » (Duthilleul et De Jovenel, 2020 : 56).

Les demandes syndicales

Cela n'a néanmoins pas satisfait les organisations syndicales qui, lors du processus législatif en vue de l'adoption d'une directive sur le devoir de vigilance, ont développé des revendications visant à une meilleure implication du monde

du travail dans ces législations, et surtout, à une meilleure implication des représentants des travailleurs dans l'élaboration des politiques de vigilance.

La Confédération européenne des syndicats (ci-après CES) a ainsi adopté une résolution en décembre 2019 en faveur d'une directive sur le devoir de vigilance. La CES demandait notamment dans sa résolution que les processus de vigilance soient négociés avec les organisations syndicales aux niveaux jugés pertinents par les organisations syndicales (ETUC, 2019), permettant d'éviter une décision unilatérale de l'employeur sur le choix des acteurs à consulter. Depuis les négociations sur la révision de la directive sur les Comités d'entreprise européens (ci-après CEE), la CES a également demandé que figure dans les prescriptions subsidiaires une précision quant aux questions transnationales sur lesquelles le CEE doit être informé et consulté. Ces dernières doivent comprendre les politiques de vigilance raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement (ETUC, 2023). À travers ces deux revendications, la CES renvoie chaque type de représentant des travailleurs à sa compétence spécifique. Les syndicats se voient donc confier un rôle de négociation, tandis que le comité d'entreprise européen se voit confier un nouveau thème d'information/consultation.

Les apports de la directive et des décisions de justice sur le contenu de cette implication

La directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité, ainsi que les premières

décisions de justice rendues sur le fondement de la loi française sur le devoir de vigilance, ont permis d'apporter des éclaircissements sur les exigences quant à l'implication des représentants des travailleurs.

La directive a intégré certaines des revendications de la CES² en faisant en effet de multiples références au rôle des syndicats dans le devoir de vigilance. Ces derniers sont considérés comme des parties prenantes (art. 3§1 n) de la directive) et à ce titre, les entreprises couvertes par la directive doivent engager un dialogue avec eux (art. 13). Ce dialogue est encadré par différentes règles pour en assurer la qualité. Il doit intervenir aux différentes étapes de la mise en place des politiques de vigilance par l'entreprise.

Au-delà de l'implication des parties prenantes, la directive intègre des dispositions spécifiques concernant les organisations représentant les travailleurs. Ainsi, l'article 7 de la directive prévoit que « la politique en matière de devoir de vigilance visée au paragraphe 1 est élaborée après concertation avec les salariés de l'entreprise et leurs représentants ». Les dispositions de la loi française se trouvent donc renforcées en ce que désormais, au-delà de la seule consultation des syndicats lors de l'élaboration du mécanisme d'alerte, les représentants des travailleurs doivent être concertés avant l'élaboration des politiques de vigilance.

Enfin, la décision récente de la chambre spécialisée de la Cour d'appel de Paris est venue préciser ce que le terme de « concertation » implique (Cour d'appel de Paris, chambre 12, 17 juin 2024, n° RG 24/05193) : au moment du mécanisme d'alerte, la concertation doit aller au-delà d'une simple consultation, « l'élaboration

en concertation, (...) suppose une transmission d'éléments d'information et un échange de points de vue et de propositions sur la rédaction du contenu et la mise en œuvre du mécanisme à établir, en vue, et donc en amont, de son élaboration ». Cela est conforme à la notion de concertation dans le Code du travail français, qui fait toujours référence à « une démarche commune de co-construction d'une norme » et non une simple consultation (Delmas, 2024 : 17).

Cela va nécessairement amener à une modification des pratiques des entreprises, qui n'ont pas, dans leur grande majorité, effectué de véritable concertation. D'ailleurs, l'arrêt de la Cour d'appel précise qu'il appartient à l'entreprise « de démontrer qu'elle a initié et permis une discussion sur le mécanisme d'alerte à élaborer ». Sans compte-rendu établissant la réalité de cette concertation, les entreprises verront leur plan être jugé non conforme aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance (Daoud et Boudjellal, 2025).

L'arrêt constitue certainement une opportunité pour les représentants du personnel de demander à nouveau à être impliqués, avec cette fois-ci, des arguments juridiques pour soutenir cette revendication. Le plan de vigilance de La Poste montre d'ailleurs que ses pratiques avaient déjà évolué après la décision de première instance, et que l'implication des représentants des travailleurs avait été renforcée. Le plan de vigilance fait état de « trois réunions bilatérales avec des organisations syndicales (...) en 2024 » lesquelles « ont permis de mieux échanger sur l'identification et l'évaluation des risques bruts prioritaires », d'une « présentation du projet de plan de vigilance (...) à l'occasion du Comité social et économique central du 29 janvier 2025 et du 6 mars 2025 » (La Poste, 2024).

² Cela pourrait évoluer avec l'adoption de la directive Omnibus, qui vise notamment à réduire la liste des parties prenantes. Néanmoins, à la date d'écriture de cet article, cela ne visait pas les représentants des travailleurs.

1.2 Les limitations liées au niveau de consultation

Si la loi française est assez peu claire sur le contenu de la concertation, elle est également imprécise sur le niveau de consultation des représentants des travailleurs.

La question du niveau adéquat d'implication des représentants du personnel se pose ici car l'une des innovations de la loi sur le devoir de vigilance française est qu'elle appréhende la collectivité de travailleurs de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Elle va au-delà du simple groupe de sociétés et au-delà des frontières françaises, ce qui tranche avec la forte territorialité du droit du travail ainsi qu'avec le cloisonnement des relations collectives aux personnalités morales des entreprises.

La loi précise en effet que l'entreprise doit mettre en place une politique de vigilance vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement et donc s'assurer que les droits de l'Homme et la santé et sécurité au travail des travailleurs de cette chaîne d'approvisionnement sont respectés.

La loi aurait donc pu prévoir une implication des représentants du personnel à un niveau supranational (en reconnaissant ainsi l'existence des comités mondiaux et des fédérations

syndicales internationales) ou, a minima, demander une implication des représentants du personnel à différents niveaux : de la société mère, des filiales, voire des établissements en France mais également dans les différentes entités de la chaîne d'approvisionnement.

Cela n'a pas été le choix effectué par la loi française sur le devoir de vigilance, qui précise l'identité du créancier de l'obligation de concertation. Il s'agit d'une concertation des organisations syndicales représentatives de la société établie en France, telles que définies par la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail³. De cette reconnaissance de leur représentativité découlent des prérogatives, auxquelles s'ajoute, désormais, la concertation pour élaborer le mécanisme d'alerte. Limitée à l'entreprise établie en France, il ne s'agit donc pas d'une concertation à l'échelle de la chaîne de valeur.

Au-delà de cette référence explicite aux syndicats, il existe, comme vu ci-dessus, la possibilité pour les entreprises d'associer les parties prenantes pour établir la cartographie des risques. Le gouvernement a d'ailleurs précisé en quoi consiste cette consultation des parties prenantes dans ses observations faites après la saisine du Conseil constitutionnel : « ces dispositions ne présentent pas de portée impérative mais elles permettent de souligner l'intérêt des démarches consistant à s'appuyer sur des initiatives déjà menées par les différents acteurs qui mettent en place des accords pour certaines filières ou certains pays, regroupant non seulement les sous-traitants et les fournisseurs mais également des

organisations non gouvernementales et des représentants de la société civile » (Décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017 - Observations du Gouvernement, JORF n°0074 du 28 mars 2017, Texte n°5). Cela vise donc à développer des consultations, non seulement au niveau de l'entreprise, mais également au niveau sectoriel, dans différents pays. L'idée derrière ces consultations est la suivante : plus les parties prenantes concernées seront consultées (aux niveaux pertinents), plus l'entreprise aura des informations sur les risques de violation des droits de l'Homme et de l'environnement et pourra prendre toutes les mesures utiles pour limiter et mettre fin à ces violations. Cette disposition incite (et n'oblige pas) les entreprises à impliquer les parties prenantes, dont font partie les représentants des travailleurs, à différents niveaux, et à ne pas limiter les implications des représentants du personnel à la seule concertation lors de l'élaboration du mécanisme d'alerte.

La directive, malgré ses références plus nombreuses au rôle des représentants du personnel, ne précise rien quant au niveau de représentation pertinent. Elle fait néanmoins une référence indirecte aux syndicats internationaux, et plus précisément aux fédérations syndicales internationales, à l'article 14 de la directive. En effet, cet article précise que, pour établir le mécanisme de plainte, il est possible d'avoir recours aux accords-cadres mondiaux (article 14 de la directive). Or, ces derniers sont négociés, depuis les années 1990, par les fédérations syndicales mondiales. Les accords-cadres mondiaux négociés prévoient souvent des mécanismes d'alerte permettant de faire remonter à la direction de la société mère des difficultés qui ont lieu dans le groupe international d'entreprise.

Il aurait été possible d'intégrer des dispositions pour préciser le niveau d'implication et prévoir une implication des structures de représentation du personnel supranationales, afin d'envisager une représentation des travailleurs de l'ensemble de la chaîne de valeur, et non seulement de la société mère. D'ailleurs, en mars 2021, le Parlement européen avait adopté une résolution prévoyant des recommandations à destination de la Commission européenne pour la mise en place d'un devoir de vigilance européen. À l'annexe de cette résolution, figurait une proposition de directive qui prévoyait d'intégrer dans un éventuel article 5 sur l'implication des parties prenantes (Parlement européen, 2021), une obligation pour les États membres de prévoir un droit pour les organisations syndicales, au niveau pertinent (notamment sectoriel, national, européen et international), et pour les représentants des travailleurs, d'être impliqués par les entreprises dans l'établissement et la mise en œuvre d'une stratégie de diligence raisonnable, et ce, de bonne foi (Parlement européen, 2021). La proposition du Parlement européen permettait ainsi de laisser aux États le soin de prévoir nationalement, en fonction des traditions et des spécificités nationales concernant les relations collectives, un droit pour les représentants des travailleurs d'être impliqués à des niveaux supranationaux. Cela permettait une reconnaissance du rôle de ce niveau syndical international dans les processus de vigilance, mais également de la complémentarité de ces niveaux de représentation.

³ Le droit français a mis en place un nombre de critères pour déterminer quelles organisations sont dites représentatives (2008). En particulier, ils doivent avoir recueilli au moins « 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au comité social et économique, quel que soit le nombre de votants. » (Code du travail. Article L. 2121-1).

2 • L'absence de renvoi aux notions classiques des relations collectives de travail

Bien que les dispositions de la loi sur le devoir de vigilance aient été intégrées au Code de commerce, il est possible de relier ces nouvelles obligations aux obligations classiques des entreprises vis-à-vis des représentants des travailleurs. Le droit français connaît deux types d'implication principaux des représentants des travailleurs : la négociation collective, traditionnellement réservée aux organisations syndicales, et les obligations d'information / consultation des représentants élus des travailleurs. Dans les entreprises, il existe un double canal de représentation des travailleurs. Soit ce sont des représentants qu'ils ont élus et qui sont membres des Comités sociaux et économiques (ci-après CSE), qui constituent « les structures de base de la représentation du personnel » (Teyssié, 2023 :163). Il existe également des structures de représentation européennes (les comités d'entreprise européens) et internationales (les comités mondiaux). Si la mise en place des comités sociaux et économiques et des comités d'entreprises européens est obligatoire à partir d'un seuil d'effectif, les comités mondiaux sont mis en place par un accord-cadre mondial et ne répondent à aucune obligation juridique. Soit ce sont des délégués syndicaux ou des représentants de sections syndicales, nommés par les organisations syndicales, et qui assurent « de manière indirecte mais réelle, la représentation » des travailleurs. Au-delà de cette représentation syndicale à l'échelle nationale, il existe également des structures syndicales européennes et internationales (les fédérations

syndicales européennes et internationales) qui, depuis les années 1960, ont développé une action syndicale internationale vis-à-vis des entreprises multinationales.

2.1 Des dispositions du Code de commerce

Les articles de la loi française sur le devoir de vigilance figurent dans le Code de commerce et ne font aucun renvoi au Code du travail et aux obligations classiques d'un employeur vis-à-vis des institutions représentatives du personnel.

Ainsi, s'il existe, en droit du travail français, des consultations obligatoires des délégués syndicaux, « imposées en certaines circonstances, tel le recours à des équipes de suppléance en l'absence de convention ou d'accord collectif le prévoyant (C. trav., art. L. 3132-18) ou le dépassement de la durée maximale quotidienne de travail des membres de ces équipes » (C. trav., art. R. 3132-15, al 1^{er} et, sur renvoi, art. R. 3132-13), ce n'est pas là leur mission principale : « le droit français de la négociation collective réserve traditionnellement aux seuls syndicats représentatifs (...) le soin de conclure des conventions et accords collectifs » (Teyssié, 2023 : 955). Ils ont ainsi pour rôle principal de participer aux négociations obligatoires et ne sont consultés que dans des situations limitées.

Les créanciers des obligations d'informations et de consultation sont généralement les représentants élus du personnel du fait du double canal de représentation. Il était alors étonnant que cette loi prévoie une

« concertation » des organisations syndicales représentatives pour mettre en place le mécanisme d'alerte, alors que les syndicats sont normalement en charge de la négociation collective. On aurait pu imaginer l'introduction d'une nouvelle obligation d'information / consultation du CSE et un nouveau thème de négociation obligatoire pour les organisations syndicales, ce qui serait plus fidèle à la répartition classique des prérogatives entre les organisations syndicales et le CSE. La mention d'une « association avec les parties prenantes de la société » est encore plus éloignée des obligations résultant du Code du travail.

Par ailleurs, en France, le droit des relations collectives de travail permet de déterminer avec quel acteur l'employeur doit négocier, ou quel acteur est le destinataire des droits à l'information et à la consultation. Les acteurs doivent en effet « gagner » leur droit à négocier, ou à être consultés ou informés par l'employeur par le biais des élections et de la démocratie sociale afin d'atteindre une certaine légitimité à représenter la collectivité des travailleurs. Il s'agit de droits collectifs et non d'une simple recommandation à impliquer les institutions représentatives du personnel. Dans la loi sur le devoir de vigilance, la logique est tout autre : les entreprises n'ont pas d'obligation à élaborer le plan de vigilance avec les parties prenantes (il s'agit d'une recommandation) et elles sont chargées de décider qui constituent les parties prenantes qu'elles souhaitent impliquer. Cela conduit parfois les entreprises à consulter des parties prenantes plus « conciliantes » sans forcément de légitimité à représenter telle ou telle catégorie de personnes impactées par les activités des entreprises.

Par ailleurs, comme la loi sur le devoir de vigilance ne renvoie pas au Code du travail, aucun moyen supplémentaire n'a été alloué aux représentants du personnel. La loi aurait pu prévoir, comme cela existe pour l'exercice habituel des missions des délégués syndicaux centraux, que des moyens soient accordés. Ainsi, en France, les délégués syndicaux bénéficient notamment d'heures de délégation et d'une liberté de déplacement au sein de l'entreprise. Appliquées aux circonstances particulières du devoir de vigilance, des heures de délégation sont en effet nécessaires afin de pouvoir réaliser un travail de concertation avec les organisations syndicales internationales, locales et, à travers ce réseau, faire remonter des difficultés rencontrées par les travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il existe une liberté de déplacement en France pour les délégués syndicaux ce qui leur permet de rencontrer les travailleurs afin d'accomplir leurs missions. Cela pourrait être transposé dans le cadre de cette loi par un droit pour les syndicats, avec la fourniture d'un certain nombre de moyens (traduction, outils de communication) d'une liberté de communication avec leurs homologues (lorsqu'ils existent) dans les différentes entreprises de la chaîne d'approvisionnement. La résolution du Parlement européen insistait d'ailleurs sur la nécessité d'accorder aux syndicats des moyens suffisants pour leur permettre d'exercer correctement leur mission dans le cadre du devoir de vigilance (Parlement européen 2021)⁴. Par ailleurs, le CSE, pour exercer ses missions classiques, dispose d'un droit à recourir à un expert. Il existe également des droits à la formation de ces représentants, mais pas de droit à la formation sur ce sujet spécifique. À défaut de moyens supplémentaires, la consultation

⁴ Parlement européen, *Corporate due diligence and corporate accountability, European Parliament resolution of 10 March 2021 with recommendations to the Commission on corporate due diligence and corporate accountability, 2020/2129(INL), 2021, considérant 57 de l'annexe : 'Trade unions should be given the necessary resources to exercise their rights in relation to due diligence, including in order to establish connections with trade unions and workers in the undertakings with which the main undertaking has business relationships'.*

pourrait devenir une simple formalité, sans permettre une amélioration des conditions de travail dans la chaîne de valeur.

La dernière conséquence de l'absence de renvoi au Code du travail est l'absence de sanction spécifique en cas de non-implication des représentants des travailleurs. En effet, le Code du travail prévoit l'existence d'un délit spécifique, le délit d'entrave, en cas de « violation des normes légales relatives à la mise en place ou au fonctionnement des instances de représentation du personnel » (Teyssié, 2023 : 830). Il emporte « sanction pénale (...) mais son auteur est également exposé à une sanction civile » (Teyssié, 2023 : 835). Bien que les poursuites soient « en pratique peu nombreuses par rapport au nombre d'infractions relevées, le dispositif établi constitue un instrument de dissuasion qui peut se révéler d'autant plus redoutable que la réunion des éléments de l'infraction est aisément admise par le juge » (Teyssié, 2023 : 828). Ce dispositif a un effet comminatoire important, qui n'existe pas dans la loi sur le devoir de vigilance.

2.2 Les liens entre devoir de vigilance et relations collectives de travail

Si la loi française sur le devoir de vigilance ne permet pas directement de se référer au droit des relations collectives classique, ce dernier offre des opportunités pour les représentants du personnel de se saisir de la question du devoir de vigilance (Masnou et Klahr, 2023). Ainsi, il existe des procédures d'information / consultation annuelles qui recoupent les sujets du devoir de vigilance. C'est le cas de la consultation annuelle sur la situation

économique et financière de l'entreprise. Pour cette consultation, l'employeur doit mettre à disposition du Comité social et économique le « rapport de gestion transmis annuellement à l'assemblée générale des actionnaires ou à l'assemblée des associés » (article L. 2312-25 du Code du travail). Ce rapport contient le plan de vigilance (article L. 225-102-4 du Code de commerce). Pour mener à bien cette consultation, le CSE peut décider de recourir à un expert (article L. 2315-88 du Code du travail) pour analyser la politique de l'entreprise. Le CSE pourrait donc demander à cet expert-comptable d'étendre cette analyse au plan de vigilance.

Par ailleurs, depuis 2021, le CSE a une compétence en matière environnementale, il « a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions » (article L. 2312-8 du Code du travail). Tous ces éléments indiquent la compétence du CSE à transmettre un avis sur le plan de vigilance et à suggérer des modifications.

Enfin, le CSE nomme des représentants au sein des instances de direction les plus importantes de l'entreprise. Ainsi, le CSE a des représentants « pouvant assister aux assemblées générales des actionnaires » (article L. 2312-77 du Code du travail). Le CSE nomme également des représentants qui peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration ou du

Conseil de surveillance (article L.2312-72 du Code du travail) et soumettre les vœux du CSE. L'organe de direction doit ensuite faire une réponse motivée à ces vœux. Cela constitue une occasion supplémentaire « de faire entendre sa voix au sujet du plan de vigilance » (Masnou et Klahr, 2023).

Il est également possible de négocier dans l'accord sur le fonctionnement du Comité social et économique, la création d'une commission RSE ou de suivi du plan de vigilance avec des moyens spécifiques assortis. C'est d'ailleurs une revendication du syndicat Force Ouvrière, qui incite ses affiliés à « demander la création d'une commission de suivi du plan de vigilance, composée des syndicats représentatifs dans l'entreprise par exemple » (FO, 2023).

Enfin, rapprocher les obligations du devoir de vigilance au droit du travail permettrait également de transmettre des informations plus précises aux représentants du personnel, en précisant que ces informations sont confidentielles. C'est d'ailleurs ce qu'a reconnu le tribunal judiciaire de Paris lors d'un jugement du 5 décembre 2023 (TJ Paris, 5 déc. 2023, n° 21/15827, SUD PTT c/ La Poste). Le syndicat Sud PTT demandait que l'entreprise La Poste publie la liste de ses sous-traitants et de ses fournisseurs dans son plan de vigilance. Les juges ont considéré que cela porterait atteinte au secret des affaires.

Néanmoins, ils ont reconnu que « rien n'interdit à la société mère (...) de disposer confidentiellement d'une cartographie détaillée enrichie de données chiffrées répertoriées par unités opérationnelles » qui pourrait être transmise aux représentants du personnel. L'article L. 2315-3 du Code du travail prévoit en effet que les représentants du personnel sont tenus à « une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur ». La liste des fournisseurs et des sous-traitants « pourrait donc, dans ce cadre, être transmise aux élus du personnel » sans risque pour l'entreprise de voir sa liste de fournisseurs publiée (Delmas, 2024). Par ailleurs, l'article L.2312-24 du Code du travail prévoit une consultation du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et en particulier, concernant leurs conséquences sur le recours à la sous-traitance (Masnou et Klahr, 2023). Ces différents éléments qui figurent dans le Code du travail pourraient être utilisés par les représentants des travailleurs pour améliorer l'implication de ces derniers qui laisse toujours à désirer.

Si les pratiques ont évolué depuis l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance, l'imprécision des dispositions quant à l'implication des représentants des travailleurs a conduit les entreprises à adopter des pratiques variées, mais toujours insuffisantes.

3 • Le bilan d'une implication insuffisante - La variété d'acteurs impliqués

L'objet de cette section est d'analyser quelles ont été les pratiques des entreprises (quand elles ont existé, car de nombreuses entreprises sont toujours réticentes à impliquer les représentants des travailleurs) en matière d'implication de ces représentants. Il est néanmoins difficile de systématiser cette analyse, tant les pratiques sont variées, tant au niveau des acteurs impliqués que de l'exercice en lui-même de l'implication. Les pratiques d'entreprises ont été variées quant au choix des acteurs à impliquer pour établir le plan de vigilance. Certaines entreprises ont privilégié l'implication des « parties prenantes », au détriment des représentants des travailleurs. Quand elles ont consulté leurs représentants des travailleurs, elles ont choisi de les impliquer à des niveaux différents (établissement, entreprise, groupe international, etc.).

La notion de parties prenantes mentionnée dans la législation française est interprétée de manière très différente. Cela a conduit à une diversité de parties prenantes consultées (1), parfois à l'exclusion des représentants des travailleurs des groupes de parties prenantes (2), ou à leur dilution dans ce champ plus large de parties prenantes (3).

3.1 La diversité d'appréhension de la notion de parties prenantes

La composition de ces groupes de parties prenantes mériterait de faire l'objet de plus de transparence. En effet, peu de plans de vigilance mentionnent explicitement les

parties prenantes consultées, il est plus souvent indiqué les catégories auxquelles les parties prenantes impliquées appartiennent. Ainsi, par exemple, le plan de vigilance de Covéa indique que sont considérées comme des « parties prenantes » les « clients ou sociétaires (particuliers, professionnels ou entreprises) ; salariés et représentants du personnel ; fournisseurs de biens, prestataires de services ; délégués de gestion et sous-traitants ; distributeurs de produits d'assurance et de réassurance (courtiers, agents, partenaires financiers) ; réassureurs, auxquels une partie de nos risques sont cédés ; émetteurs privés ou souverains, dans lequel le Groupe investit. » (Covéa, 2024 : 10).

L'association Sherpa propose, pour éviter des décisions discrétionnaires que les entreprises publient, la liste précise des parties prenantes concertées mais également la méthodologie utilisée pour déterminer les parties prenantes pertinentes. Elle incite les entreprises à développer également sur le contenu de cette implication des parties prenantes et d'expliquer dans le plan de vigilance quels retours concrets des parties prenantes ont été effectivement retenus et pourquoi (Sherpa, 2018).

La transposition de la directive en droit français viendra clarifier cette notion de parties prenantes, car l'article 3 de la directive en donne la définition. Sont considérés comme parties prenantes « les salariés de l'entreprise, les salariés de ses filiales, les syndicats et les représentants des travailleurs, (...) et d'autres individus, groupements, communautés ou

entités dont les droits ou intérêts sont ou pourraient être affectés par les produits, services et activités de cette entreprise, de ses filiales et de ses partenaires commerciaux, y compris les salariés des partenaires commerciaux et les syndicats et les représentants des travailleurs des partenaires commerciaux de l'entreprise » (Article 3 §1 n) de la directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859, JOUE, L 1760 du 5 juillet 2024.). La transposition aboutira certainement à une amélioration de l'implication des représentants des travailleurs et des syndicats (des partenaires commerciaux et de l'entreprise concernée) étant donné que la liste les nomme expressément.

3.2 L'exclusion des représentants des travailleurs de la notion de parties prenantes

Cette absence de définition de parties prenantes dans la loi française a parfois conduit les entreprises à exclure les représentants du personnel de ces parties prenantes à consulter pour établir le plan de vigilance. Ainsi, les directions impliquées dans l'élaboration des plans de vigilance (comme les directions Responsabilité sociale des entreprises, ci-après RSE) n'ont pas forcément l'habitude de travailler avec des organisations syndicales ou avec le Comité social et économique et ne les considèrent pas comme des parties prenantes. Ces départements « privilégient les ONG plutôt que les syndicats » et ne sont pas toujours au courant des accords-cadres mondiaux négociés par l'entreprise, alors même qu'ils

couvrent un champ d'application assez similaire au devoir de vigilance (Bourguignon et al., 2023 : 67).

D'autres entreprises ont également considéré que sont des parties prenantes de l'entreprise les travailleurs, mais non leurs représentants. Ainsi, le plan de vigilance de Seb SA (2024 : 236) indique que « le groupe favorise l'expression individuelle des collaborateurs, notamment par la promotion d'outils de type enquête de satisfaction et la conduite dans tous les pays d'entretiens pour les managers ». Enfin, pour contourner l'implication directe des représentants des travailleurs, certaines entreprises préfèrent consulter des organisations ayant des liens avec la société civile et les syndicats, plutôt que de les rencontrer directement. C'est ce qui est prévu par le plan de vigilance de Galeries Lafayette SA qui indique que pour établir la cartographie des risques, ont été conduits « des travaux réguliers menés dans le cadre de l'*Initiative for Compliance and Sustainability 2*, une organisation professionnelle visant à promouvoir l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises et qui est par ailleurs en contact régulier avec des parties prenantes impliquées sur les sujets de droits humains (ONG, associations syndicales, institutions publiques nationales et internationales) » (Galeries Lafayette SA, 2024 : 5).

3.3 La dilution des représentants des travailleurs au sein des parties prenantes

Cette notion de parties prenantes a pu conduire à écarter l'implication des représentants des travailleurs, mais également à diluer leur voix dans l'ensemble des parties prenantes. Certaines entreprises ont fait un choix différent en considérant les représentants des travailleurs comme élément des parties prenantes. C'est par exemple le cas de La Poste qui établit une liste de 27 types de parties prenantes dont les « partenaires sociaux » (La Poste, 2024 : 294).

De nombreuses entreprises ont fait le choix de constituer des comités de parties prenantes dont font partie les représentants des travailleurs. Ces comités sont consultés ensuite pour améliorer les politiques de vigilance dans les entreprises. Ainsi, Bouygues indique que « quatre comités de parties prenantes ont été réunis en 2018, 2021, 2022 et 2024 pour générer un dialogue ouvert entre le Groupe et des représentants de ses parties prenantes, et émettre des pistes d'amélioration du plan de vigilance et de son déploiement dans les métiers ». Ce groupe est composé de « investisseurs, organisations de la société civile, experts et représentants du personnel » (Bouygues, 2024 : 351).

Ces comités de parties prenantes sont composés de représentants de différentes organisations aux légitimités très différentes. En 2019, le plan de vigilance de SEB SA mentionnait que les principaux risques ainsi que le plan de vigilance ont été « présentés et validés par le panel de parties prenantes » (SEB SA, 2024 : 121). Ce panel existe depuis 2013. La composition de ce

panel est assez hétéroclite : il se « compose essentiellement d'experts externes : spécialiste en marques positives, experts en consommation et alimentation responsable, en éco-conception et économie circulaire, blogueuse culinaire et d'un représentant des salariés, membre du Comité de Groupe européen » (SEB SA, 2024 : 113). Sont ainsi mis sur le même plan un représentant des salariés, qui a été élu par les salariés du groupe et qui a dû répondre aux exigences de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, et une blogueuse culinaire, dont la légitimité à être impliquée dans l'élaboration du plan de vigilance interroge.

Par ailleurs, la diversité des parties prenantes constituant le comité, qui représente des intérêts parfois divergents voire opposés, interroge quant à la prise en compte de leurs remarques et de leurs interventions. En cas d'opinions divergentes sur le plan de vigilance, quelle opinion prévaut sur une autre ? Comment l'entreprise décide-t-elle de la prévalence de l'avis d'une des parties prenantes sur celui d'une autre ?

4 • Le bilan d'une implication insuffisante - La disparité des niveaux de consultation

Comme vu précédemment, la loi ne dit pas grand-chose du niveau de consultation pertinent (mis à part pour l'exercice du mécanisme d'alerte). Les entreprises ont donc eu des pratiques variées et ont impliqué les représentants du personnel à différents niveaux. Ainsi, si certaines entreprises ont choisi d'impliquer les représentants des travailleurs à l'échelle du territoire français, d'autres entreprises ont privilégié l'implication de représentants de travailleurs supranationaux, pour tenir compte des effets extraterritoriaux de la loi sur le devoir de vigilance. Les entreprises cumulent parfois les consultations, en impliquant différents niveaux de représentation du personnel.

Lorsque les entreprises ont fait le choix de consulter les institutions représentatives du personnel à l'échelle de la France, elles ont également eu des stratégies différentes sur l'acteur à impliquer. Certaines entreprises font le choix d'impliquer la représentation du personnel au niveau du groupe ou de l'Unité économique et sociale, c'est-à-dire de consulter le Comité social et économique central. C'est le choix de l'entreprise Covéa qui indique que « l'analyse de matérialité (...) a par ailleurs été (...) partagée au comité social et économique central de l'UES Covéa » (Covéa, 2024 : 16). D'autres entreprises font le choix d'impliquer les représentants des travailleurs des différents établissements de la société. Ainsi, dans une entreprise de l'énergie, depuis 2023, a été prévue une déclinaison des consultations du CSE au sein des

différents établissements (Secteur International – Europe de FO, 2023 : 56). Limiter l'implication des représentants des travailleurs à l'échelle de la France ne permet pas d'avoir une vision globale de la chaîne d'approvisionnement.

Certaines entreprises ont décidé de dépasser les frontières françaises pour impliquer des structures supranationales de représentation des travailleurs. Cela passe par des consultations de leur Comité d'entreprise européen, ou Comité mondial (lorsqu'ils existent). Une commission RSE a ainsi été créée au sein du Comité d'entreprise européen de Vinci, afin d'évoquer les sujets liés au plan de vigilance (Syndex et Institut Belleville, 2022 : 32). Carrefour indique, dans son plan de vigilance, que le Comité d'information et de concertation européen doit « revoir régulièrement le plan de vigilance, les alertes et la cartographie des risques » (Carrefour, 2024 : 257). Renault Group a fait le choix d'impliquer les membres du Comité de Groupe restreint « signataires de l'Accord-Cadre mondial ». Ils « ont été informés avant la publication du Plan de vigilance » (Renault Group, 2025 : 7). Cela permet d'avoir une implication de représentants des travailleurs au-delà des frontières françaises, mais limitées au groupe d'entreprise, c'est-à-dire à l'entreprise et ses filiales. Cela exclut donc la représentation des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement.

Il a également pu arriver que bien que l'entreprise ait décidé de consulter une instance de

représentation des travailleurs supranationale, cette dernière ait refusé de se saisir du sujet et ait renvoyé la question aux instances françaises. C'est ainsi le cas chez Sanofi où le Comité d'entreprise européen, consulté sur le plan de vigilance, a préféré laisser « les organisations syndicales représentatives françaises avancer sur la concertation à ce sujet dans un premier temps » car le sujet n'était pas « prioritaire » pour le CEE (Syndex et Institut Belleville, 2022 : 38).

Enfin, certaines entreprises se sont tournées vers les fédérations syndicales internationales, qui sont les syndicats sectoriels internationaux principaux. Elles considèrent ainsi que « les fédérations internationales ont le bon « état d'esprit » et comprennent le principe du plan de vigilance » alors que « les syndicats au niveau de l'entreprise sont préoccupés par des questions plus urgentes » (Bourguignon et al., 2023 : 67). Ainsi, par exemple, Carrefour nomme Uni Global Union (la fédération syndicale internationale du secteur des services), comme l'une de ses parties prenantes (Carrefour, 2024 : 261). Vinci établit sa cartographie des risques après avoir mené « une série d'entretiens (...) avec des parties prenantes clefs (...), dont l'Internationale des Travailleurs du bâtiment et du bois » (Vinci, 2024 : 288). L'implication de ces structures syndicales internationales permet d'aller au-delà d'une représentation des travailleurs du seul groupe multinational d'entreprise, ce qui induit une représentation unifiée de la collectivité des travailleurs travaillant au sein d'une même chaîne d'approvisionnement et employés par une multitude d'employeurs différents. Les Fédérations Syndicales

Internationales peuvent être perçues comme les organisations pertinentes à consulter car elles sont plus à même de comprendre l'organisation d'une entreprise multinationale qu'un syndicat local. Par ailleurs, les chaînes d'approvisionnement connaissent des réalités extrêmement différentes selon les secteurs, l'approche sectorielle des fédérations syndicales internationales permettrait de mieux appréhender les enjeux propres à ces secteurs d'activité⁵. Il existe néanmoins des failles à cette représentation internationale des travailleurs par ces syndicats internationaux : les syndicats chinois, par exemple ne sont pas affiliés à ces structures syndicales, alors qu'une partie importante de la production mondiale se fait en Chine.

Si les entreprises ont donc impliqué des acteurs assez différents, parfois au détriment des représentants des travailleurs, l'exercice de cette implication a également présenté des disparités.

En résumé - Un exercice superficiel de consultation

L'ensemble des rapports publiés montrent que les institutions représentatives du personnel n'ont pas été suffisamment impliquées dans l'élaboration des politiques de vigilance (Bourguignon et al., 2023 ; Secteur International – Europe de FO, 2023 ; Syndex et Institut Belleville, 2022). Un grand nombre d'entreprises n'impliquent toujours pas leurs représentants du personnel. Par ailleurs, quand les syndicats et les représentants élus du personnel ont été impliqués, les entreprises ont souvent mené ces consultations de manière

superficielle, ce qui n'a pas permis aux représentants du personnel d'avoir un réel impact sur les politiques des entreprises.

Ainsi, souvent, l'implication des représentants des travailleurs se fait après que le plan de vigilance a été finalisé. Il s'est souvent alors agi davantage d'une simple information aux représentants des travailleurs que d'une véritable consultation, qui aurait permis aux représentants des travailleurs de contribuer aux plans de vigilance. Cette information a été fréquemment l'objet d'un seul point à l'ordre du jour d'une réunion du Comité social et économique ou du Comité d'entreprise européen, où une présentation du plan de vigilance est faite en l'espace d'une heure, une fois par an (Secteur International – Europe de FO, 2023 : 57). Certaines entreprises font parfois le choix d'espacer encore davantage leurs consultations. Ainsi, Orange aurait consulté son Comité mondial puis seulement quatre ans après, en 2022 (Syndex et Institut Belleville, 2022, : 44).

Pour certains représentants du personnel, le CSE n'est alors qu'une « simple chambre d'enregistrement ». Il est en effet difficile, en consultant les représentants du personnel sur un temps si court, sur un document aussi ambitieux, d'obtenir des retours constructifs sur le projet de texte. Dans certaines entreprises, un délai est néanmoins laissé pour que les représentants puissent donner une « réponse éclairée sur le plan de vigilance » (Secteur International - Europe de FO, 2023 : 57). Ces pratiques donnent parfois le sentiment que « ces points d'informations sont ensuite utilisés par les entreprises pour ajouter dans leurs plans de vigilance que les IRP ont bien été consultées, sans que ces consultations n'aient produit aucun

effet utile » (Secteur International - Europe de FO, 2023 : 57). Il existe bien sûr des contre-exemples avec des suivis réguliers via la mise en place de groupes de travail spécifiques sur le sujet du devoir de vigilance. C'est le cas dans l'entreprise Sanofi, où un groupe de travail dédié au devoir de vigilance a été créé (Sanofi, 2024 : 294).

Il est néanmoins difficile, à la lecture des plans de vigilance, d'établir ce que les entreprises ont retenu de la consultation menée avec les représentations des travailleurs. Si de nombreux plans de vigilance mentionnent une forme de dialogue avec les syndicats ou les représentants élus des travailleurs, il n'existe pas de plans précisant les modifications apportées au plan à la suite de ces consultations. Certains plans évoquent d'ailleurs que « les échanges entretenus avec les membres du comité d'entreprise européen n'ont pas, à ce jour, conduit à modifier cette cartographie » (Vinci, 2024 : 288).

Cette superficialité des consultations s'explique par une réticence des entreprises à associer leurs parties prenantes à l'élaboration de leurs politiques de vigilance. Un des arguments de l'entreprise La Poste, dans le cadre de son appel contre la décision du Tribunal judiciaire de Paris, était d'affirmer que la loi sur le devoir de vigilance « prévoit simplement que les organisations syndicales sont informées de la procédure d'alerte ». Elle estime donc que, plutôt qu'une concertation ou une consultation, l'implication des organisations syndicales ne consiste qu'en une simple information de ces dernières (Cour d'appel de Paris, chambre 12, Arrêt du 17 juin 2024, n° RG 24/05193).

⁵ Rien n'empêche que plusieurs fédérations syndicales internationale soient impliquées afin de couvrir les différents champs.

Néanmoins, toutes les entreprises n'ont pas la même approche et, au sein d'une même entreprise, les différentes directions peuvent avoir des approches variées. Notamment dans une entreprise du secteur de l'énergie, « la direction éthique est ainsi très favorable à un échange avec les organisations syndicales mais la direction des relations sociales y voit beaucoup moins d'intérêt » (Secteur International - Europe de FO, 2023 : 56).

Au-delà des réticences des entreprises, il y a également un manque de formation des représentants des travailleurs sur ce sujet du devoir de vigilance, qui peut sembler très abstrait et loin des réalités quotidiennes des délégués syndicaux et de la pression du calendrier électoral. Il est d'ailleurs parfois difficile de savoir si les représentants des travailleurs ont été consultés ou non car le devoir de vigilance n'étant pas toujours clairement identifié par les représentants des travailleurs, certains rencontrent des difficultés à savoir s'ils ont été consultés ou non sur le sujet. Au-delà de cette méconnaissance de ces concepts, il existe aussi une véritable difficulté à contribuer à cet exercice du plan de vigilance et à obtenir des informations sur la réalité des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.

D'ailleurs, cette méconnaissance du devoir de vigilance semble être un nouvel argument des entreprises pour ne pas impliquer les représentants des travailleurs. Ainsi, certaines entreprises affirment qu'elles ont « tendance à attendre des syndicats qu'ils [leur] apportent des informations par leur propre réseau, mais jusqu'à présent, ce qu'ils [leur]montrent, c'est qu'ils ont surtout besoin que les entreprises leur donnent des informations pour les avoir ». Les entreprises voient ainsi les syndicats comme « un canal supplémentaire de remontée d'informations ». Étant donné que les syndicats ne répondent pas aux attentes des entreprises, ces dernières ne voient pas l'intérêt de les impliquer davantage (Bourguignon et al., 2023 : 77). Cette approche questionne néanmoins et donne le sentiment que les entreprises voient les représentants des travailleurs comme des experts des conditions de travail de la chaîne d'approvisionnement, au même titre que les cabinets de conseils recrutés pour les aider dans l'élaboration des plans de vigilance. Elles ne semblent pas mesurer l'écart de moyens entre ces représentants et ces cabinets de conseil.

Les organisations syndicales et les représentants élus des travailleurs devraient développer leurs stratégies sur cette question du devoir de vigilance, au-delà des demandes d'implication pour mettre en œuvre et élaborer les politiques de vigilance.

5 • Quelle implication pour mettre en œuvre les objectifs de la loi ?

Le bilan de la loi française montre la nécessité pour les représentants des travailleurs de structurer leur implication sur la question du devoir de vigilance et de clarifier le rôle qu'ils souhaitent jouer dans ces processus (5.1). Un exemple de bonne pratique qui s'est développé est la négociation avec les organisations syndicales supranationales d'accords permettant de négocier l'implication et le rôle des représentants des travailleurs dans ces processus de vigilance (5.2).

5.1 Structurer l'implication des représentants des travailleurs et clarifier leur rôle

Si le bilan de la loi française sur le devoir de vigilance montre que peu d'entreprises ont réellement impliqué leurs représentants des travailleurs, ces derniers pourraient clarifier leurs demandes quant au rôle qu'ils souhaitent jouer dans les processus de vigilance. Cela nécessite d'améliorer la connaissance et la compréhension de ces dispositifs sur le devoir de vigilance, de réfléchir à l'articulation entre les différents niveaux de représentation des travailleurs, mais également de renforcer la stratégie syndicale fondée sur ces nouvelles législations.

Une connaissance insuffisante des dispositifs liés au devoir de vigilance

L'un des constats tirés de l'expérience française est la mauvaise connaissance des législations introduites sur le devoir de vigilance, et surtout, de l'utilisation que les représentants des travailleurs peuvent en faire. Des délégués syndicaux français ont d'ailleurs indiqué « leur désarroi initial face à cette nouvelle législation, ainsi que de son éloignement par rapport à leurs missions quotidiennes dans l'entreprise » (Secteur International – Europe de FO, 2023 : 65). Les formations et les guides à destination des représentants des travailleurs se sont développés en France ces dernières années, pour pallier cette méconnaissance (FO, 2023).

La multiplication des différentes législations existantes, qui se mêlent aux lignes directrices qui existaient déjà (principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme de Nations unies, principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (ci-après OCDE) à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises et déclaration tripartite de l'Organisation internationale du travail (ci-après OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale) complexifient encore le paysage normatif pour les représentants des travailleurs. En effet, chacune a un champ d'application propre avec des recours et des sanctions différentes.

Une fois ces mécanismes connus, il ne semble pas toujours évident pour les représentants des travailleurs français de les utiliser dans leurs mandats quotidiens. En effet, cette législation a vocation à produire des effets extraterritoriaux et ce sont souvent les secteurs internationaux des confédérations syndicales françaises qui ont la charge du suivi de ces législations, qui apparaissent alors comme un outil permettant de favoriser la solidarité syndicale internationale. Si cette dernière est l'une des valeurs phare du syndicalisme, elle s'exerce néanmoins difficilement, et devant la pression vécue par les syndicats français pour conserver leur représentativité, elle ne figure pas dans les priorités des militants syndicaux de terrain. Par ailleurs, il existe une frustration vis-à-vis de ces nouveaux dispositifs qui ont une dimension progressive d'amélioration continue, avec des sanctions difficiles à mettre en œuvre. Cela incite les représentants des travailleurs à se tourner vers d'autres mécanismes, plus efficaces et mobilisables à plus court-terme.

Les syndicats ont néanmoins développé des actions de formation sur le devoir de vigilance. Les fédérations syndicales internationales et européennes ont été particulièrement motrices sur ce sujet. Depuis l'adoption de la loi française, il y a une multiplication des projets menés par ces structures syndicales internationales autour du devoir de vigilance. Ces projets ont notamment abouti à la rédaction de nombreux guides mais aussi à l'organisation de webinaires et de formations (i.g. Uni Global Union, 2023), qui permettent à la fois une meilleure compréhension de ces dispositifs, mais aussi de renforcer les liens entre les syndicats d'un même secteur d'activité. La connaissance de ces dispositifs doit être

améliorée tout au long de la chaîne d'approvisionnement, et doit aller au-delà des seuls délégués syndicaux des pays qui ont légiféré, ce qui rend crucial le rôle de ces structures supranationales.

IndustriAll Global Union, Uni Global Union et la confédération syndicale allemande DGB ont annoncé le 20 mars 2025 créer un centre de formation syndical sur le devoir de vigilance intitulé « Centre de compétence sur le devoir de diligence en matière de droits de l'homme ». Il est financé par le ministère allemand de la Coopération économique et du développement. Ce centre a trois objectifs principaux : former les syndicalistes au devoir de vigilance (dans les pays où il y a des lois sur le devoir de vigilance, mais aussi tout au long de la chaîne d'approvisionnement) ; soutenir des actions stratégiques fondées sur le devoir de vigilance et préconiser une application effective du devoir de diligence par les entreprises et les gouvernements (IndustriAll Global Union, 2025a).

Un travail conséquent de sensibilisation sur ces enjeux est nécessaire. De très nombreux syndicats des pays du Sud sont sceptiques quant aux effets de ce nouveau type de législation du fait des échecs de la responsabilité sociale des entreprises à rendre les entreprises multinationales réellement responsables. La fédération syndicale internationale IndustriAll Global Union indique ainsi qu'elle doit continuer à convaincre les affiliés dans les pays de production que le devoir de vigilance peut être un « game changer ». Elle reconnaît ainsi que « compte tenu des déceptions passées avec d'autres instruments » IndustriAll doit « reconnaître et respecter leur scepticisme tout en démontrant

pourquoi cette fois-ci pourrait être différente » (IndustriAll Global Union, 2025b). Certains syndicats des pays du sud global voient également dans ces législations une approche néocoloniale, où sont imposées dans les territoires des pays du Sud des valeurs occidentales, différentes des valeurs traditionnelles.

La difficile articulation des niveaux de représentation des travailleurs

Un enjeu important pour améliorer l'implication des représentants des travailleurs dans les processus de vigilance est de penser l'articulation entre les niveaux de syndicalisme et de représentation des travailleurs. En effet, comme évoqué plus haut, cette législation appréhende une collectivité de travailleurs qui va au-delà des frontières françaises et au-delà des limites du groupe d'entreprise transnationale. Or, il n'existe pas d'institution qui représente cette collectivité de travailleurs.

Il existe néanmoins des représentants (qui peuvent être des représentants élus ou des organisations syndicales en cas de double canal de représentation) de ces travailleurs à l'échelle de la société mère en France, et dans les différentes entités de la chaîne d'approvisionnement⁶. Il existe également des structures de représentation du personnel supranationales (les comités d'entreprise européens et les comités mondiaux institués par des accords-cadres mondiaux) ainsi que les fédérations syndicales internationales. L'ensemble de ces acteurs a une connaissance importante de la chaîne de valeur et des conditions de travail qui y règnent. Il est donc important que

l'ensemble des acteurs représentant ces travailleurs puissent être, d'une manière ou d'une autre, associés.

Pour ce faire, une articulation entre les niveaux de représentation est nécessaire. Elle pourrait être coordonnée par les fédérations syndicales internationales, habituées à intervenir sur la scène syndicale internationale et à coordonner l'action de leurs affiliés. Elles montrent d'ailleurs un intérêt important pour ces législations sur le devoir de vigilance. Une articulation et une coordination sont nécessaires pour avoir une vision globale de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, les enjeux pour les représentants des travailleurs de la société mère et pour les représentants des travailleurs des partenaires commerciaux de la société mère ne sont pas les mêmes, et sont même parfois opposés, ce qui rend difficile une action unifiée sans coordination.

Une autre piste pour articuler et coordonner la représentation des travailleurs à l'échelle de la collectivité de la chaîne d'approvisionnement est de repenser les alliances syndicales mondiales. Ces dernières ont été créées dès les années 1960 par les fédérations syndicales internationales afin de coordonner l'action syndicale au sein des entreprises transnationales. Elles sont composées de « permanents syndicaux nationaux et internationaux » (Faulkner et Hennebert, 2010). Cela a permis de créer une représentation syndicale à l'échelle du groupe de l'entreprise multinationale. Ces alliances n'existent néanmoins pas dans toutes les entreprises et chaque alliance dispose d'un fonctionnement propre avec un rôle plus ou moins central de la Fédération syndicale internationale en son sein.

⁶ Néanmoins, la présence syndicale décroît en général au fur et à mesure que l'on avance dans la chaîne d'approvisionnement.

Ces alliances syndicales internationales pourraient être étendues au-delà du groupe d'entreprise, en regroupant l'ensemble des syndicats de la chaîne de valeur. Ces alliances deviendraient alors des réseaux regroupant à la fois les syndicats des entités du groupe international de sociétés, mais également les syndicats des fournisseurs et des sous-traitants de la chaîne d'approvisionnement.

L'extension de ces alliances syndicales à l'ensemble des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement se heurte néanmoins à plusieurs obstacles. Le taux de syndicalisation décroît tout au long de la chaîne d'approvisionnement : plus l'on descend dans la chaîne d'approvisionnement, moins le taux de syndicalisation est élevé (IndustriAll Global Union, 2021). Par ailleurs, ces structures supranationales n'ont pas d'affiliés dans tous les pays⁷. Par conséquent, les fédérations syndicales internationales rencontreront des difficultés à avoir des représentants de leurs affiliés dans les différentes entités. Des projets sont mis en œuvre par ces structures pour renforcer la syndicalisation tout au long des chaînes d'approvisionnement (IndustriAll Global Union, 2021).

Ce travail souffre également des difficultés inhérentes au syndicalisme international. Ainsi, le bon fonctionnement de ces alliances repose sur la bonne volonté des affiliés des fédérations syndicales internationales et notamment sur leur souhait de s'engager ou non dans des actions internationales, souvent plus incertaines que les actions syndicales au niveau national. Leur bon fonctionnement dépend également des moyens à leur disposition.

⁷ Se pose notamment la question de la représentation des travailleurs chinois dont les syndicats ne sont pas affiliés aux fédérations syndicales internationales.

Ces législations invitent les représentants des travailleurs à réfléchir au niveau de représentation pertinent lorsqu'il s'agit du devoir de vigilance pour ensuite déterminer une stratégie collective relative au devoir de vigilance.

Le développement d'une stratégie des représentants des travailleurs

L'expérience de la loi française montre que les revendications des organisations syndicales portent surtout la volonté d'être impliquées par les entreprises dans le processus d'élaboration des plans de vigilance. Néanmoins, après huit ans d'application de la loi sur le devoir de vigilance, les stratégies des organisations syndicales à ce propos ne semblent pas toujours clairement établies. Deux grandes voies d'implication sont d'ailleurs possibles : une implication interne à l'entreprise, par le biais d'une consultation, voire d'une concertation sur la politique de vigilance, mais également une implication externe en utilisant les recours mis à disposition par ces nouvelles législations sur le devoir de l'entreprise.

La première hypothèse, et celle qui semble avoir été privilégiée, est la demande d'être impliqué dans les procédures de vigilance via la consultation. L'objectif est alors de coconstruire la politique de vigilance de l'entreprise, pour mettre fin aux violations des droits de l'Homme, de la santé, de la sécurité et de l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et prévenir les risques qui pèsent sur les travailleurs. Leurs représentants se positionnent alors comme des experts des risques que l'entreprise fait peser sur les travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement.

Ce rôle de co-construction peut conduire à réduire leur marge de manœuvre pour ensuite dénoncer les violations des droits sociaux. Ayant participé à l'exercice d'élaboration, ils deviennent co-responsables de l'élaboration du plan et se retrouvent donc moins libres de critiquer les actions de l'entreprise multinationale vis-à-vis de sa chaîne de valeur. Par ailleurs, en dehors de tout cadre contraignant d'implication tel qu'il existe en droit du travail pour les exercices d'information consultation, les représentants du personnel peuvent hésiter à avoir une vision trop critique du plan de vigilance, au risque de ne plus être impliqués par la suite. Il appartient donc aux représentants des travailleurs de déterminer si c'est la voie qu'ils souhaitent emprunter et le rôle qu'ils souhaitent obtenir, au détriment d'une action peut être plus revendicatrice.

L'autre hypothèse est que les représentants des travailleurs développent une stratégie plus contentieuse, en utilisant les recours mis à disposition par ces nouvelles législations pour avoir une action extérieure à l'entreprise visant à la contraindre à améliorer son action de vigilance dans ses activités en France et à l'étranger, tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La loi française sur le devoir de vigilance permet des recours extra-judiciaires et des actions judiciaires (en injonction, pour que l'entreprise complète son plan de vigilance, et une action en responsabilité).

Le bilan de la loi française sur le devoir de vigilance montre d'abord que les représentants des travailleurs et les organisations syndicales se sont peu saisis de ces nouveaux recours. Les principaux recours émanent d'organisations non gouvernementales, surtout sur des

sujets environnementaux (Michon et al., 2024). Lorsque les organisations syndicales (aucun comité mondial ou comité social et économique n'a, à notre connaissance, fait de recours) ont effectué des recours, il s'est principalement agi de recours extra-judiciaires. Ainsi, les syndicats se sont davantage engagés dans des mises en demeure (notamment contre l'entreprise XPO, Téléperformance ou McDonald's) de modifier les plans de vigilance sans ensuite assigner les entreprises devant un juge. Ces mises en demeure émanent, pour XPO, de la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF), pour Téléperformance, d'Uni Global Union, la fédération syndicale internationale du secteur des services et pour McDonald's de la Confédération générale du travail française. En parallèle de ces mises en demeure fondées sur la loi sur le devoir de vigilance, des saisines des points de contacts nationaux de l'OCDE ont également été faites⁸. À ce jour, seules trois actions en justice ont été portées par des organisations syndicales : deux par des organisations syndicales françaises et une par un syndicat turc (Michon et al., 2024). Les deux affaires portées par des syndicats français concernaient des violations sur le territoire français, et non sur des atteintes à l'étranger (Tribunal judiciaire de Paris, 34^e chambre, Arrêt du 13 février 2025, n° RG 24/11283 et Cour d'appel de Paris, chambre 12, Arrêt du 17 juin 2024, n° RG 24/05193). La première action visait l'insuffisance du plan de vigilance et des demandes de modification du plan de vigilance, tandis que la deuxième (qui a été rejetée) mettait en jeu la responsabilité de l'entreprise et demandait la modification du plan de vigilance. L'action portée par le syndicat turc ciblait quant à elle les licenciements de travailleurs syndiqués en Turquie et travaillant pour une filiale du Groupe Rocher.

⁸ Le PCN français a été particulièrement sollicité. Voir notamment les circonstances spécifiques contre Téléperformance, Air France et le Crédit mutuel notamment, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international/pcn-fr>.

De nombreuses raisons expliquent ce recours préférentiel aux mécanismes extra-judiciaires de règlement des conflits. Ainsi, les difficultés procédurales assorties à une telle action, en termes de coût, de charge de la preuve, de durée de la procédure, etc., ne sont pas étrangères à cette réticence à saisir le juge. Les difficultés liées à l'identification des entreprises couvertes par la directive, mais également à la compréhension de la structure de la chaîne d'activité de l'entreprise multinationale sont d'autres obstacles importants à l'accès à la justice. Devant la complexité de ces procédures, les syndicats doivent développer une stratégie contentieuse efficace pour éviter d'engager des moyens conséquents dans une procédure qui serait à l'avance vouée à l'échec.

Par ailleurs, les différents types de recours semblent surtout être utilisés comme un levier par les syndicats pour obtenir leur implication dans le processus de vigilance. L'exemple de la signature d'un accord cadre mondial signé par l'entreprise Téléperformance et par Uni Global Union (la fédération syndicale internationale du secteur des services) montre que ce risque de contentieux est un nouveau moyen de contrainte pour les syndicats. Ainsi, après avoir mis en demeure l'entreprise de modifier son plan de vigilance, puis saisi le Point de Contact National français, Uni Global Union est parvenue à négocier un accord-cadre mondial avec cette entreprise, signé en 2022 (Uni Global Union, 2022).

Si les demandes liées à une meilleure implication sont claires, les stratégies des représentants des travailleurs quant au devoir de vigilance ne semblent pas totalement encore établies. Une des formes les plus

abouties d'une stratégie syndicale sur le devoir de vigilance est le développement d'un nouveau type de dialogue social et de négociation collective sur ce sujet, ce qui a conduit à une action unifiée du monde syndical sur ce sujet.

5.2 Négocier l'implication des représentants des travailleurs

Depuis une dizaine d'années, les pratiques syndicales visant à améliorer les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement se sont développées. La loi française a permis de développer le contenu des accords-cadres mondiaux, en y négociant l'implication des représentants des travailleurs par l'introduction, dans les accords, d'une forme d'obligation d'information / consultation sur les plans de vigilance. Par ailleurs, s'est développée une nouvelle forme de dialogue social international qui dépasse les frontières du groupe de société et appréhende les chaînes de valeur, permettant de négocier une implication des différents niveaux de représentation des travailleurs.

Négocier une obligation d'information/consultation

Si la négociation de nouveaux accords-cadres mondiaux stagne depuis la fin des années 2010 (Rehfeldt U, 2021), l'adoption de la loi française sur le devoir de vigilance a engendré la révision de nombreux accords, pour y intégrer des dispositions sur le devoir de vigilance. La similarité d'objets entre ces accords et la loi sur le devoir de vigilance, mais aussi la similarité des systèmes de règlement des conflits dans les accords avec les mécanismes d'alerte prévus par la loi

française, ont incité les entreprises et les représentants des travailleurs à mobiliser ces accords-cadres mondiaux sur la question du devoir de vigilance.

Passer par la voie d'un accord permet de pallier les lacunes de la loi française sur le devoir de vigilance, qui, comme nous l'avons vu précédemment, ne précise ni le niveau de consultation approprié, ni le contenu de l'association avec les parties prenantes ou de la concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les entreprises ont donc unilatéralement décidé de la manière d'impliquer les représentants des travailleurs.

Négocier cette implication par le biais de ces accords-cadres mondiaux permet de mettre fin à ces décisions unilatérales des entreprises. Cela permet de préciser, par la voie d'un accord collectif, les contours de cette information / consultation tant du point de vue du destinataire de cette obligation que de ses limites. En négociant cette implication, cela permet une conception adaptée aux spécificités de l'entreprise et aux revendications des organisations syndicales. Il faut néanmoins préciser que ces pratiques de négociation d'un accord-cadre mondial sont restées minoritaires.

Deux fédérations syndicales internationales ont principalement négocié ces clauses sur le devoir de vigilance. Il s'agit d'Uni Global Union (la fédération syndicale internationale du secteur des services) et d'IndustriAll Global Union (la fédération syndicale internationale du secteur de l'industrie). Les deux fédérations syndicales internationales ont adopté des stratégies différentes quant aux représentants des travailleurs destinataires de cette obligation

d'information consultation. La majorité des accords signés par Uni Global Union prévoit que la fédération syndicale internationale est créancière de cette obligation d'information / consultation. L'accord signé avec Téléperformance en 2022 précise ainsi que « Uni sera considéré comme partie prenante » pour le devoir de vigilance et que de ce fait « Uni devra être consulté pour la cartographie des risques, les mesures prises pour éviter les risques et l'établissement de voies de recours en cas de violation des droits » (Teleperformance et Uni Global Union, 2022). C'est la Fédération Syndicale Internationale qui joue un rôle central dans l'obligation de vigilance. Des représentants d'Uni Global Union expliquent cela par le fait qu'ils disposent d'une expertise sur le devoir de vigilance que leurs affiliés n'ont pas encore acquise, et que, du fait de cette expérience, le secrétariat d'Uni est le mieux placé pour répondre à ces sollicitations.

A contrario, les accords signés par IndustriAll prévoient que le destinataire de cette obligation d'information/consultation est la structure de représentation mondiale des travailleurs mise sur pied par l'accord. Ces comités mondiaux sont la plupart du temps composés d'une minorité de représentants d'IndustriAll Global Union et d'une majorité de représentants des affiliés d'IndustriAll dans les différentes entités du groupe (et non de la chaîne d'approvisionnement). L'accord signé avec EDF en janvier 2025 précise ainsi que « le plan de vigilance est présenté et discuté annuellement au Comité Mondial de Dialogue sur la Responsabilité Sociale et Environnementale avant sa publication dans le document d'enregistrement universel du Groupe » (EDF, IndustriAll Global Union et al., 2025 : 9). IndustriAll

Global Union souhaite responsabiliser ses affiliés en les impliquant directement car, travaillant pour l'entreprise ou dans la chaîne d'approvisionnement, ils ont une meilleure connaissance de la réalité sociale vécue par les travailleurs. Elle reconnaît aussi une forme d'impuissance à suivre correctement les politiques de vigilance devant l'immensité de la tâche à accomplir et l'insuffisance de leurs moyens.

Dans ces deux approches, ne sont néanmoins pas directement représentés les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, alors même que le devoir de vigilance a pour objectif d'appréhender la collectivité de travailleurs à l'échelle de la chaîne d'approvisionnement.

Négocier le contenu de l'obligation d'information/consultation

Ces nouvelles clauses introduites portant sur le devoir de vigilance permettent également de négocier le contenu de cette obligation d'information/consultation. Ainsi, ces clauses précisent la procédure de l'implication des représentants des travailleurs, et déterminent les sujets couverts par cette obligation d'information/consultation.

Ainsi, par exemple, l'accord-cadre mondial signé entre Uni Global Union et BNP Paribas a été révisé en 2024. L'accord de 2018 ne faisait qu'une simple référence au devoir de vigilance. Les nouvelles dispositions précisent la méthodologie de l'implication des représentants des travailleurs. Uni est considérée comme « une partie prenante contractuelle » de l'entreprise et est donc destinataire de cette obligation d'information/

consultation. Par conséquent, elle « pourra contribuer, de manière constructive au niveau mondial, à l'amélioration continue de la vigilance sur le pilier Ressources Humaines (le dispositif concernant les collaborateurs du Groupe) du plan de vigilance dont l'objectif est d'identifier et prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des salariés. » La consultation sera menée au sein de la Commission de suivi instituée par l'accord (principalement composée d'une délégation d'Uni Global Union). Le « pilier Ressources Humaines » de la politique de vigilance sera présenté à cette Commission lors d'une première réunion et, lors d'une deuxième réunion, « les membres de la Commission pourront formuler des suggestions ou propositions d'ajouts » (BNP Paribas et Uni Global Union, 2024 : 11). L'information et la consultation se font en deux temps distincts, permettant à Uni d'analyser le plan et de faire des retours constructifs sur le plan de vigilance. Par ailleurs, cette procédure « fera l'objet d'une expérimentation dont il sera établi un premier bilan à un an », ce qui permettra d'adapter à nouveau la méthodologie après avoir expérimenté cette première manière de procéder.

La majorité des accords prévoit une consultation ponctuelle, qui s'exerce une seule fois par an. L'accord-cadre mondial du Crédit Agricole précise ainsi que « les parties conviennent que chaque année, il sera présenté pour échange à la délégation Uni dans le cadre de la commission de suivi (...), lors d'une réunion spécifique qui se tiendra au courant du 2^e trimestre de l'année, un bilan qui portera sur les modalités d'élaboration du plan de vigilance et sa mise en œuvre » (Crédit Agricole et Uni Global

Union, 2023 : 18). Seuls quelques accords prévoient la constitution de groupes de travail, pour mener un travail plus régulier sur la question du devoir de vigilance. Ce choix semble plus cohérent avec la densité du travail autour de ce devoir de vigilance. C'est la méthode retenue par l'accord cadre mondial de la Société Générale : « dans un principe d'amélioration continue, les parties conviennent, d'un commun accord, à travers des groupes de travail, d'approfondir l'analyse des risques résiduels et comment les mitiger, par exemple, à travers d'échanges impliquant des représentants de la DRH et de Uni en central et en local dans certains pays, afin que le devoir de vigilance soit un élément structurant du dialogue social dans le Groupe » (Société Générale et Uni Global Union, 2023 : 5).

Ces accords précisent également les sujets de cette information / consultation. Ainsi, la majorité des accords limitent cette information / consultation à certains thèmes et non à l'entièreté du devoir de vigilance. Les accords fixent le contour des droits couverts. Il s'agit, dans la majorité des accords, des droits sociaux et/ou des droits couverts par l'accord-cadre mondial. Ainsi, dans l'accord Uni/BNP Paribas, il est précisé qu'Uni est seulement consulté sur « le pilier ressources humaines » du plan de vigilance (BNP Paribas et Uni Global Union, 2024 : 11).

Ces pratiques innovantes permettent donc de concevoir l'implication des représentants des travailleurs dans ces procédures de vigilance. Néanmoins, pour assurer un effet utile à cette obligation d'information / consultation, les clauses auraient pu être renforcées. En effet, peu de moyens sont alloués par ces accords-cadres mondiaux pour que

les représentants syndicaux puissent répondre à cette information/consultation. Ainsi, si certains accords prévoient des moyens pour les membres du Comité mondial comme des heures de délégation supplémentaires, il n'y a pas de moyen spécifique pour la question du devoir de vigilance. Ces articles pourraient prévoir un droit à une expertise, ou encore des moyens pour que les représentants impliqués puissent dialoguer et rencontrer les représentants des travailleurs des différentes entités du groupe, mais aussi des partenaires commerciaux de l'entreprise (droit de visite, moyens de communication avec interprétation, etc.). Sans ces éléments, il semble particulièrement difficile pour les représentants des travailleurs d'avoir une information précise et spécifique à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise signataire de l'accord.

Enfin, aucun accord n'introduit une obligation pour les entreprises de dévoiler (de manière confidentielle ou non) la structure de sa chaîne d'approvisionnement aux signataires de l'accord. Certains accords-cadres mondiaux précisent que le groupe fournit aux membres des comités mondiaux la « liste mise à jour des sociétés et groupes de sociétés faisant partie du périmètre de consolidation du groupe » (EDF, IndustriAll Global Union et al., 2025 : 5). Ces accords devraient élargir cette obligation à des informations sur la structure de la chaîne d'approvisionnement, sans quoi les fédérations syndicales internationales et les comités mondiaux éprouveront des difficultés à faire des suggestions pertinentes quant à la politique de vigilance.

Sans ces garanties, il y a un vrai risque que cette consultation ne devienne une formalité administrative, permettant à l'entreprise de

justifier l'association des parties prenantes sans améliorer les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises ne sont d'ailleurs pas contraintes d'intégrer les revendications des syndicats internationaux, mais uniquement de les examiner. L'accord de BNP Paribas prévoit ainsi que les suggestions du comité de suivi sont « alors communiqués par la Direction

des ressources humaines groupe à la Direction RSE et seront / pourront être examinées/considérées dans le cadre de la révision annuelle du plan de vigilance du Groupe » (BNP Paribas et Uni Global Union, 2024 : 11). Cela rend la marge de manœuvre des organisations syndicales internationales assez faible.

6 • Le développement d'un dialogue social au-delà des groupes multinationaux

Les résultats du dialogue social transnational sont principalement les accords-cadres mondiaux évoqués ci-dessus. Ces accords produisent leurs effets pour le groupe d'entreprises multinationales, c'est-à-dire la société mère et l'ensemble de ses filiales. Le déploiement des effets de l'accord vis-à-vis des partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise est encore relativement timide. Lorsque les fournisseurs et sous-traitants sont couverts, l'obligation est le plus souvent aménagée. C'est par exemple le cas de l'accord-cadre mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie, renouvelé en 2022 (p.235), et qui précise que « chez les sous-traitants directs et fournisseurs, le Groupe promeut les principes et normes inscrits dans le présent accord. »

Depuis le drame du Rana Plaza, les fédérations syndicales internationales ont négocié de nouveaux types d'accord, qui vont au-delà du groupe et qui s'intéressent directement à la chaîne d'approvisionnement. Certains accords ne visent que

la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise quand d'autres s'approchent d'un dialogue social international de branche. Ces accords répondent à une logique similaire à celle du devoir de vigilance et sont autant d'exemples de bonnes pratiques d'implication des représentants des travailleurs dans les politiques de vigilance.

6.1 De nouveaux accords appréhendant la chaîne d'approvisionnement

La Fédération internationale des ouvriers du transport (ci-après ITF) a négocié de nouveaux accords portant spécifiquement sur la chaîne d'approvisionnement. La logique est différente de celles des accords-cadres mondiaux, négociés par les fédérations syndicales internationales représentant les travailleurs du même secteur d'activité que l'entreprise (ou plusieurs fédérations syndicales internationales). Ici, ITF négocie avec une entreprise multinationale (dont l'activité principale n'est pas le transport) et signe un accord avec cette dernière qui couvre

exclusivement les travailleurs de la logistique et du transport dans sa chaîne d'approvisionnement.

En 2023, la ITF a publié un guide à destination des entreprises pour coopérer avec elle sur le devoir de vigilance afin d'assurer le respect des droits des gens de mer. ITF explique cet engagement pour les marins en soulignant que 90 % des marchandises sont transportées par la voie maritime (ITF, 2023a : 4). Le ciblage de ce secteur en particulier n'a rien de surprenant : ITF dispose d'un « réseau de plus de 140 inspecteurs et contacts présents dans plus de 120 ports répartis dans 57 pays à travers le monde ». Ils sont chargés d'inspecter les navires qui font escale dans leur port, mais aussi de s'assurer que les gens de mer ont des conditions de travail et un salaire décent et que les accords signés avec ITF sont correctement appliqués⁹. Du fait de ce réseau important sur le terrain, ITF a une vraie connaissance des risques en matière sociale pour les travailleurs de ce secteur.

Dans ce guide, la ITF établit une procédure en quatre étapes pour parvenir à une coopération avec une entreprise sur le devoir de vigilance dans sa chaîne d'approvisionnement du transport. D'abord, ITF organise une réunion avec l'entreprise pour une discussion générale sur le devoir de vigilance vis-à-vis des travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement du transport et de la logistique (qui est le champ couvert par ITF). Ensuite, ITF mène un « ITF Rights Check » : l'entreprise partage des informations sur les navires transportant ses cargaisons pour qu'ITF puissent faire une évaluation des risques relatifs aux droits de l'Homme pour les marins pendant une période donnée. Cela permet

à ITF d'avoir une vision claire de la chaîne d'approvisionnement du transport de l'entreprise concernée. À la suite de cette évaluation des risques, un dialogue s'engage entre l'entreprise et ITF sur les risques identifiés et les mesures d'atténuation de ces risques. L'objectif est d'y remédier et de mettre à jour la politique de l'entreprise relative au devoir de vigilance.

Enfin, la dernière étape de cette procédure est la signature d'un accord de coopération avec ITF qui comprend quatre volets : la coopération avec ITF pour prévenir ou remédier aux risques de violations des droits de l'Homme dans le secteur logistique maritime ; la mise en œuvre régulière de « Rights Checks » pour les marins ; la cartographie de la chaîne d'approvisionnement du transport et de la logistique (avec la possibilité d'étendre ces « Rights Check » à d'autres travailleurs que les gens de mer) et, enfin, la reconnaissance par l'entreprise qu'ITF et ses affiliés sont les représentants légitimes des travailleurs du transport. Cela permet à ITF de négocier son implication dans les politiques de vigilance et d'intervenir aux niveaux qu'elle estime pertinents.

Deux accords ont été signés qui s'inspirent directement de ce guide et prévoient une coopération entre ITF et une entreprise multinationale pour mettre en place une politique de vigilance raisonnable dans la chaîne d'approvisionnement du transport et de la logistique. Les textes des accords ne sont néanmoins pas publics.

Un premier accord entre ITF et le groupe de mode TFG Brands

⁹ ITF, « Inspecteurs de l'ITF », [en ligne], [consulté le 5 juin 2025], <https://www.itfseafarers.org/fr/issues/flags-of-convenience/itf-inspectors>.

London a été signé le 4 avril 2023. ITF est notamment chargée de mener l'évaluation des risques relatifs aux conditions de travail côté transport dans la chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, ITF interroge les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement au sujet de leur expérience. Par ailleurs, le protocole d'accord établit un groupe de travail technique entre ITF et TFG Brands London (ITF, 2023b). Un autre accord a été signé le 27 août 2024 entre la ITF et New Look. La logique est la même que le premier accord, avec un point spécifique sur la liberté d'association : New Look s'engage à améliorer la liberté d'association dans sa chaîne d'approvisionnement du transport, en autorisant les affiliés d'ITF à accéder aux locaux des prestataires logistiques de la chaîne d'approvisionnement (ITF, 2024). Cela permet à la fois d'impliquer ITF, mais également de renforcer la présence syndicale (ou de représentants des travailleurs) tout au long de la chaîne d'approvisionnement, et permettre ainsi à ITF d'avoir une meilleure connaissance des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.

Ces accords confèrent à la ITF, d'une certaine manière, la responsabilité de conduire des audits sociaux au sein des chaînes d'approvisionnement du transport des entreprises signataires. Cette implication importante dans la mise en place des politiques de vigilance pour les aspects sociaux invite néanmoins à s'interroger sur les conséquences pour ITF si la responsabilité de l'entreprise signataire venait à être engagée du fait d'une violation des droits sociaux.

6.2 Le développement d'un dialogue social international de branche ?

Les accords signés par ITF demeurent des accords signés entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale, à l'instar des accords-cadres mondiaux. L'article L. 225-102-4 du Code de Commerce prévoit d'autres types d'initiatives pour mettre en œuvre le devoir de vigilance. Il indique ainsi qu'un « décret en Conseil d'État peut compléter les mesures de vigilance prévues aux 1° à 5° du présent article. Il peut préciser les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de vigilance, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ». Étant donné qu'aucun décret d'application n'a été publié, le droit français n'a pas précisé ce concept d'initiatives pluripartites.

Ces initiatives auraient pu se construire en s'inspirant de l'Accord international pour la santé et la sécurité dans le secteur textile, accord signé en 2013 à la suite du drame du Rana Plaza et qui a été renouvelé en 2023. Sont signataires de cet accord plus de 200 entreprises importatrices de textile et deux fédérations syndicales internationales (Uni Global Union et IndustriAll Global Union). Si, en 2013, l'accord ne s'appliquait qu'au Bangladesh, il a été décliné au Pakistan et les signataires se sont engagés à étudier la faisabilité de l'étendre à de nouveaux pays, comme l'Inde, le Maroc ou encore le Sri Lanka.

De nombreux mécanismes introduits par cet accord sont similaires à la logique de la loi

française sur le devoir de vigilance : les entreprises signataires doivent transmettre la liste de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants pour pouvoir faire appliquer les programmes de santé et de sécurité, un mécanisme d'alerte a été créé, etc. Par ailleurs, si cet accord se limite au champ de la santé et de la sécurité au travail (alors que la loi française couvre également les droits de l'Homme et l'environnement), les signataires, dans la version révisée de 2023, s'engagent à explorer la possibilité d'étendre son champ d'application afin d'y inclure d'autres responsabilités en matière de diligence raisonnable : « the signatories to the Agreement further commit to exploring the expansion of its scope to include other human rights due diligence responsibilities » (IndustriAll Global Union et Uni Global Union, 2023).

Depuis 2023 et l'extension de l'accord à un nouveau pays, il existe des déclinaisons de l'accord au niveau national (appelés *country-specific safety programs*). Ces accords sont intéressants en ce qu'ils prévoient, au-delà de l'implication des fédérations syndicales internationales, une gouvernance qui inclut les organisations syndicales nationales des pays où sont situés les fournisseurs. Ainsi, la gouvernance syndicale de l'accord du Bangladesh est passée par la création d'une structure syndicale ad hoc (Trade Union Association for Textile and Ready Made Garment Sustainability in Supply Chains) qui comprend des représentants des deux fédérations syndicales internationales, mais également des représentants des syndicats bangladais. Cela permet d'assurer une implication des représentants des travailleurs des partenaires commerciaux des

sociétés donneuses d'ordre.

Si d'autres initiatives de ce type n'ont pas vu le jour, l'adoption récente de la directive de l'Union européenne sur le devoir de vigilance pourrait encourager le développement de cette nouvelle forme de dialogue social international. En effet, certains articles de la directive sur le devoir de vigilance indiquent un soutien à des initiatives multi-entreprises au niveau du secteur. Ainsi, l'article 13 paragraphe 6 prévoit que la consultation des parties prenantes peut être faite « par l'intermédiaire d'initiatives sectorielles ou multipartites » (Directive (UE) 2024/1760).

Cela permettrait de développer un dialogue social qui s'exercerait entre des fédérations syndicales internationales et plusieurs entreprises multinationales d'un même secteur. Ces accords s'apparenteraient alors à un accord collectif de branche à l'échelle internationale car il impliquerait une collectivité d'entreprises (bien que non représentées par une fédération patronale internationale) et une ou plusieurs fédérations syndicales internationales. L'objet de l'accord serait d'appliquer ces dispositifs sur le devoir de vigilance à l'ensemble d'une chaîne d'approvisionnement, mais également de négocier les contours de l'implication des représentants des travailleurs. Cela pourrait représenter un atout pour les entreprises, qui pourraient mettre en commun leurs ressources pour suivre les obligations prévues par les normes sur le devoir de vigilance.

6.3 Dialoguer dans l'ombre de la loi

L'expérience de la loi française montre que, sans obligation d'impliquer les représentants du personnel dans les textes, rares sont les entreprises qui optent pour une implication approfondie de ces représentants permettant d'améliorer les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.

Les organisations syndicales ont commencé à se saisir de ces législations, mais éprouvent des difficultés à développer des stratégies fondées sur le devoir de vigilance. Un exemple de bonne pratique d'implication des représentants des travailleurs est néanmoins apparu

ces dernières années via le développement d'un dialogue social international qui tient compte de ces évolutions législatives.

Il faudra certainement analyser dans les années qui viennent les changements sur le terrain qu'ont induit la négociation de ces nouveaux types d'accord.

Enfin, la directive devrait permettre de généraliser ces pratiques et de développer de nouvelles manières d'impliquer les représentants des travailleurs dans les processus de vigilance. Il reste à déterminer si le projet de directive omnibus et le contexte géopolitique difficile, en retrait sur la question des droits de l'Homme, ne seront pas des freins à ces initiatives bienvenues.

BIBLIOGRAPHIE

Bourguignon, R., Masson, L. et C. Oka. 2023. *Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?* Étude réalisée pour la Confédération CFTC dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES), <https://ires.fr/publications/cftc/dialogue-social-transnational-et-devoir-de-vigilance-quelles-complementarites/> [consulté le 2 mars 2026]

Daoud, E. et D. Boudjellal. 2025. *Devoir de vigilance : la chambre spécialisée de la Cour d'appel de Paris précise les exigences applicables*, Dalloz Actualités.

Delmas, B. 2024. *Prendre (enfin) le devoir de vigilance au sérieux*, Bulletin Joly Travail. 1 : 17.

Duthilleul, A. et M. De Jouvenel. 2020. *Évaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, Rapport n° 2019/12/CGE/SG. Rapport à Monsieur le ministre de l'Économie et des finances, France.

ETUC. 2019. *ETUC Position for a European directive on mandatory Human Rights due diligence and responsible business conduct*, <https://www.etuc.org/en/document/etuc-position-european-directive-mandatory-human-rights-due-diligence-and-responsible> [consulté le 2 mars 2026]

ETUC. 2023. *ETUC response to the second-phase consultation of Social Partners under Article 154 TFEU on a possible revision of the European Works Council Directive (2009/38/EC)*, https://www.etuc.org/system/files/document/file2023-10/EN-Adopted-ETUC%20response%20to%20the%20second-phase%20consultation%20of%20Social%20Partners%20_0.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Faulkner, M. et M-A. Hennebert. 2010. *Les alliances syndicales internationales, des contre-pouvoirs aux entreprises multinationales*, Paris, L'Harmattan.

FO. 2023. *Devoir de vigilance - Prévenir les risques sur la santé et la sécurité, les droits fondamentaux et l'environnement*, <https://www.force-ouvriere.fr/le-mot-de-branislav-rugani-secretaire-confederal-du-secteur-de-> [consulté le 2 mars 2026]

Grabosch, R. 2022. *La loi allemande sur le devoir de vigilance*, Friedrich-Ebert-Stiftung, <https://library.fes.de/pdf-files/iez/18892.pdf> [consulté le 2 mars 2026]

IndustriAll Global Union. 2021. *Organizing along the battery supply chain*, <http://www.industrialunion.org/organizing-along-the-battery-supply-chain> [consulté le 2 mars 2026]

IndustriAll Global Union. 2025a. *De la loi à l'action : Un nouveau centre pour renforcer les droits des travailleurs par la législation sur le devoir de diligence*, <https://www.industrialunion.org/fr/de-la-loi-a-laction-un-nouveau-centre-pour-renforcer-les-droits-des-travailleurs-par-la-legislation> [consulté le 2 mars 2026]

IndustriAll Global Union. 2025b. *HRDD laws – a game changer for workers' rights*, <https://www.industrialunion.org/hrdd-laws-a-game-changer-for-workers-rights> [consulté le 2 mars 2026]

ITF. 2023a. *ITF Human Rights Due Diligence Guidance*, https://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/resources/files/ITF-HRDD_Guidance.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Masnou, B. et A. Klahr. 2023. *CSE et devoir de vigilance : un acteur de premier plan*. Bulletin Joly Travail. 3 : 33.

Michon, C. et al. 2024. *Devoir de vigilance à la française, retour d'expériences et enseignements des contentieux*, Table ronde, Cahiers de droit de l'entreprise 2.

Rehfeldt, U. 2021. *Stagnation des accords d'entreprise internationaux et recul des accords européens*, Chronique internationale de l'IRES 174 : 46-66.

Sachs, T. 2025. *Le projet de directive Omnibus : anatomie d'un recul du devoir de vigilance*, Revue de droit du travail 4 : 248.

Secteur International – Europe de FO. 2023. *Loi sur le devoir de vigilance : quelle implication syndicale dans les plans*, Étude de la CGT-FO réalisée dans le cadre de la convention IRES, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/05/AO-2019-4.pdf> [consulté le 2 mars 2026]

Sherpa. 2018. *Guide de Référence pour les plans de vigilance*, https://www.asso-sherpa.org/wp-content/uploads/2018/12/Sherpa_VPRG_web_pagepage-min.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Syndex et Institut Belleville. 2022. *La mise en œuvre de la loi française sur le devoir de vigilance – Retours d'expériences et recommandations*, https://portail.cfdt.fr/portail/rapport-etude-ddv-vf-srv1_1236208 [consulté le 2 mars 2026]

Teysse, B. 2023. *Droit du travail - Relations collectives*, 13^e édition, Paris : LexisNexis.

Uni Global Union. 2023. *Human Rights Due Diligence – trade union toolkit*, <https://uniglobalunion.org/news/due-diligence-toolkit/> [consulté le 2 mars 2026]

Publications institutionnelles

BNP Paribas et Uni Global Union. 2024. *Accord droits fondamentaux et socle mondial de BNP Paribas*, <https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/> [consulté le 2 mars 2026]

Bouygues. 2024. *Document d'enregistrement universel de Bouygues*, https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2025/03/bouygues_deu_2024_fr_-2503_14h.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Carrefour. 2024. *Document d'enregistrement universel de Carrefour*, https://www.carrefour.com/sites/default/files/2025-04/CFR_URD_2024_FR_250327_MEL.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Covéa. 2024. *Rapport de durabilité de Covéa*, https://www.covea.com/sites/default/files/2025-06/rapport_durabilite_covea_2024.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Crédit Agricole et Uni Global Union. 2023. *Accord Mondial*, <https://uniglobalunion.org/news/teleperformance-and-uni-global-union-sign-global-agreement/> [consulté le 2 mars 2026]

Direction de l'initiative parlementaire et des délégations du Sénat. 2024. *Note sur le devoir de vigilance des entreprises en Europe*, <https://www.senat.fr/lc/lc333/lc333.html#toc7> [consulté le 2 mars 2026]

EDF, IndustriAll Global Union et Public Services International. 2025. *Accord-cadre mondial 2025-2030 sur la responsabilité sociale et environnementale du groupe EDF*, <https://www.industrialunion.org/edf-global-framework-agreement-renews-with-stronger-worker-protections> [consulté le 2 mars 2026]

Engie et IndustriAll Global Union, Internationale du Bois et du Bâtiment, Internationale des Services Publics (et les syndicats nationaux). 2022. *Accord-cadre mondial sur les droits fondamentaux et la responsabilité sociale d'Engie*, <https://www.industrialunion.org/global-framework-agreements> [consulté le 2 mars 2026]

Galleries Lafayette SA. 2024. *Plan de vigilance de Galleries Lafayette SA*, https://static1.squarespace.com/static/5c331d9550a54f7640c7d2af/t/685d19345c6fb0299b91d4ad/1750931764214/SAGL_Plan+Devoir+de+vigilance+2024.pdf [consulté le 2 mars 2026]

IndustriAll Global Union et Uni Global Union. 2023. *International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry*, <https://internationalaccord.org/> [consulté le 2 mars 2026]

ITF. 2023b. *Hobbs and Whistles owner first to commit to human rights due diligence across transport supply chain*, <https://www.itfseafarers.org/en/news/hobbs-and-whistles-owner-first-commit-human-rights-due-diligence-across-transport-supply-chain> [consulté le 2 mars 2026]

ITF. 2024. *New Look and ITF join forces to protect transport supply chain workers via human rights due diligence*, <https://www.itfseafarers.org/en/news/new-look-and-itf-join-forces-protect-transport-supply-chain-workers-human-rights-due-diligence> [consulté le 2 mars 2026]

La Poste. 2024. *Document d'enregistrement universel de la Poste*, https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte/Z_IVOvxEdbNPJUi_LA_POSTE_DEU_2024_MEL_FR_202504161435_VDEF.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Parlement européen. 2021. *Corporate due diligence and corporate accountability, European Parliament resolution of 10 March 2021 with recommendations to the Commission on corporate due diligence and corporate accountability*. 2020/2129(INL), Bruxelles, Mars.

Renault Group. 2025. *Plan de Vigilance*, https://assets.renaultgroup.com/uploads/2025/05/RG_Plan-de-Vigilance-2025-FR.pdf [consulté le 2 mars 2026]

Sanofi. 2024. *Document d'enregistrement universel de Sanofi*, <https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/publications/financial/2024-Documents-enregistrement-universel-2024.pdf> [consulté le 2 mars 2026]

SEB SA. 2024. *Document d'enregistrement universel de Seb SA*, https://www.groupeseb.com/sites/default/files/2025-04/GroupeSEB_Document_d_enregistrement_Universel_et_Rapport_Financier_annuel-2024_0.pdf [consulté le 2 mars 2026]

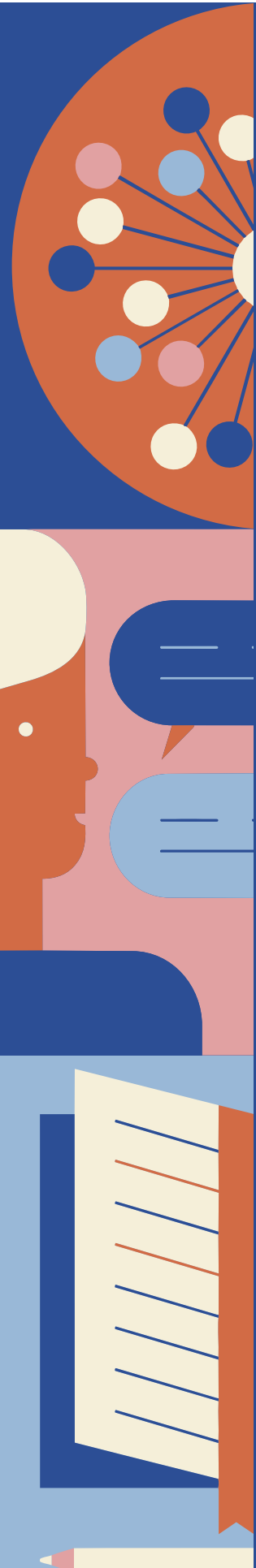
Société Générale et Uni Global Union. 2023. *Accord mondial sur les droits des salariés du groupe Société Générale*, <https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/> [consulté le 2 mars 2026]

Teleperformance et Uni Global Union. 2022. *Accord mondial sur la responsabilité sociale des entreprises*, <https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/> [consulté le 2 mars 2026]

Uni Global Union. 2022. *Teleperformance and Uni Global Union sign global agreement*, <https://uniglobalunion.org/news/teleperformance-and-uni-global-union-sign-global-agreement/> [consulté le 2 mars 2026]

Vinci. 2024. *Document d'enregistrement universel de Vinci*, <https://www.vinci.com/sites/default/files/medias/file/2025/03/vinci-plan-de-vigilance-2024.pdf> [consulté le 2 mars 2026]





Université d'été sur le dialogue social : Les relations professionnelles et la diligence raisonnable - Première édition

International Training Centre
of the ILO
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin, Italy
www.itcilo.org

Institut National du Travail, de
l'Emploi et de la Formation
Professionnelle
1498 route de Sain Bel
69280 Marcy-L'Etoile
www.intefp.travail-emploi.gouv.fr