



EURACTA 2

**Accords d'entreprise transnationaux :
résultats de la recherche et recommandations**

EURACTA 2 - European Action on Transnational Company Agreements

Agreement Number VS/2013/0350



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Accords d'entreprise transnationaux : de quoi s'agit-il ?

Les accords d'entreprise transnationaux (AET), dont le champ d'application s'étend au territoire de plusieurs états, sont des **accords volontairement conclus entre la direction d'une entreprise multinationale d'une part, et les représentants du personnel d'autre part**. Certains AET peuvent aussi s'appliquer par extension aux fournisseurs.

Par définition, les AET sont des textes de nature bilatérale. En effet, ils sont à opposer aux codes de conduite unilatéraux que les entreprises multinationales privilégient en général. Les AET sont de deux types :

- **Européens** (accords-cadre européens, ACE) quand ils ont un périmètre européen et sont signés par un comité d'entreprise européen (CEE) et/ou une fédération syndicale européenne (FSE).
- **Internationaux** (accords-cadre internationaux, ACI), quand ils ont un périmètre international et sont signés par des fédérations syndicales internationales (FSI).

Les enjeux couverts par les AET sont très vastes, centrés sur des questions telles que les normes fondamentales de travail de l'Organisation internationale du travail, l'OIT (les droits de non-discrimination, la liberté d'association, la négociation collective, l'interdiction du travail des mineurs et le travail forcé), mais aussi les restructurations, l'égalité professionnelle, la formation, la santé et la sécurité, les droits syndicaux et le dialogue social.

Les AET peuvent aussi être classés ainsi :

Procéduraux quand les AET établissent les principes généraux de procédures,

Substantiels quand les AET établissent des règles spécifiques pour le management au travers de clauses concrètes et contraignantes.

Les AET les plus avancés portent sur les restructurations. Cela comprend notamment « l'anticipation du changement », c'est-à-dire des mesures qui permettent d'éviter des licenciements forcés et/ou des fermetures de sites grâce à la reconversion, au redéploiement, et autres dispositions.

Pourquoi les AET sont-ils importants ?

Les AET sont plus que jamais considérés comme un outil important et innovant dans les relations professionnelles à un niveau transnational. Cette nouvelle pratique sociale découle du nouveau rôle des entreprises multinationales, devenues des acteurs clés dans l'économie mondiale. Il faut prendre en compte le fait que le nombre et l'influence des entreprises multinationales sont aujourd'hui sans précédent, ce qui induit un « déficit de gouvernance » entre économie mondiale et régulation sociale.

Face à un tel scénario, **la négociation collective transnationale ouvre la voie à des opportunités nouvelles et déterminantes pour les acteurs des relations professionnelles**. Les AET pourraient être la clé pour combler ce « déficit de gouvernance » entre des stratégies du capital de plus en plus globalisées et l’ancrage profondément territorial des travailleurs et des syndicats.

Au travers de l’Agenda social européen 2005-2010, la **Commission européenne** a recommandé un renforcement, une plus large diffusion, une amélioration et une multiplication de ces accords, de façon à reconnaître leur rôle et à contribuer à leur développement, au même titre que les autres niveaux du dialogue social.

Les AET voient le jour à un moment où la négociation collective traverse une période de crise. D’un côté, nous pouvons observer dans les pays développés, un renforcement du droit de négociation collective dans les jugements des tribunaux. De l’autre, nous assistons dans certains pays de l’UE, à une destruction des systèmes de négociation collective nationaux (notamment en application de décisions de la Troïka). L’émergence de ces accords doit nous amener à réfléchir de manière approfondie à la définition de la négociation collective en tant que droit fondamental.

Les AET offrent l’opportunité aux travailleurs et à leurs représentants de :

- **développer de manière spontanée et par le bas des relations professionnelles transnationales**
- **coordonner l’action syndicale au niveau transnational**
- **mettre en place des normes minimales communes de traitement pour toutes les filiales et les fournisseurs des entreprises multinationales**
- **empêcher et/ou combattre des formes de dumping social**
- **imposer des restructurations socialement responsables**

Cartographie des AET

Aujourd’hui (fin 2013), on compte **267 AET**, répartis assez équitablement entre ACI (140) et ACE (127)¹. **Ils couvrent plus de 10 millions de salariés dans le monde**. La majorité des entreprises multinationales signataires d’un AET ont leur siège social en Europe continentale (essentiellement en France et Allemagne). Ces entreprises évoluent dans les secteurs les plus internationalisés (industrie métallurgique, industrie chimique, télécommunications, secteur bancaire, etc.). Certains ACI sont cosignés par des comités d’entreprise européens. Pour beaucoup d’ACI, les CEE assurent un suivi des accords.

¹ Nous avons exclu les quelques 1 300 accords sur la mise en place des CEE (et quelques comités d’entreprise internationaux) ; cf. base de données AET de la CE <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=fr>

La plupart des ACE sont signés par des CEE (92 sur 127) ; 63 sont signés exclusivement par des CEE. Les entreprises multinationales allemandes notamment, préfèrent négocier avec les CEE. Seize ACE sont signés exclusivement par des FSE, et presque exclusivement par des entreprises multinationales françaises. Leur nombre est en augmentation depuis 2006.

Depuis 2011, on observe un ralentissement relatif de la dynamique des ACE, plus particulièrement au niveau des ACE substantiels sur les restructurations, à une période où la crise fait monter le nombre des restructurations. Cela semble illustrer un phénomène de renationalisation des relations professionnelles pendant la crise.

Un enjeu clé : le statut légal mal défini des AET

La négociation collective transnationale a été mise en place sans cadre légal spécifique. Les AET se fondent sur des négociations volontaires et autonomes entre les partenaires sociaux. Ces accords sont créés et mis en application en complète autonomie.

Le problème principal des AET volontaires et non contraignants est de les mettre en application de façon efficace et homogène pour toutes les filiales dispersées dans divers pays.

Actuellement, ce dispositif totalement volontaire, et pourtant crucial pour nouer des relations professionnelles véritablement internationales, nous semble globalement insuffisant pour assurer que ces accords, une fois signés, bénéficient d'une efficacité adéquate et d'une portée transnationale uniforme à l'échelle locale de leur application.

Les textes tendent à être un reflet des modèles et pratiques du pays où se situe le siège du groupe (c'est le principe de « l'effet pays d'origine »). Face à ce manque de normes qui régissent le statut légal de ces textes, et le manque de coordination hiérarchique à différents niveaux et entre les différents acteurs, ce sont les acteurs locaux qui appliquent finalement ces textes et en somme, au travers d'accords locaux ou nationaux.

Les questions fondamentales concernent la légitimité des agents de négociation, la procédure, l'application et le suivi au niveau national. Un mandat transparent serait un vecteur de démocratie et d'efficacité.

Dans le but de **remplacer progressivement les textes déclaratifs par des AET plus substantiels**, la Confédération européenne des syndicats (CES) et les FSE ont mis au point des directives et recommandations pour encadrer les **procédures de négociation**.

D'après ces directives, les procédures devraient assurer :

- **une procédure préliminaire d'information et de consultation**
- **un mandat procuré par les syndicats les plus représentatifs concernés : sujets, points de vue, détails sur le déroulement du processus de négociation**
- **une procédure de validation du projet d'accord, à valider par au moins deux tiers de la majorité dans chacun des pays impliqués**
- **une signature de l'accord par la FSE au nom des syndicats nationaux impliqués**
- **un engagement à mettre en œuvre l'accord signé, au nom des syndicats impliqués**
- **l'implication du CEE à toutes les étapes, conformément aux règles adoptées par la FSE**

EURACTA 2 : résultats de la recherche

Dans le but de répondre à ces questions, une « action européenne sur les AET » (EURACTA 2) a été menée par un réseau d'instituts de recherche économique et sociale, par des syndicats et des universités, et impliquant sept pays européens (cf. fin du document). Le projet a été coordonné par l'association italienne « Associazione Bruno Trentin » (ABT).

Parmi les objectifs principaux :

- **améliorer la compréhension, le partage d'expérience et l'expertise des partenaires sociaux européens vis-à-vis du rôle des AET ;**
- **effectuer une enquête approfondie et empirique sur des expériences significatives d'AET, sur leurs négociations concrètes, leurs enjeux, leur mise en œuvre et leur impact sur les divers contextes locaux des relations professionnelles nationales.**

Au-delà de deux ateliers internationaux et d'une conférence finale, l'action a également consisté en 14 études de cas.

Les entreprises

Industrie métallurgique (4) : Volkswagen, Thales, Schneider Electric, SKF

Secteur bancaire (3) : Unicredit, Santander, BNP Paribas

Parmi ces sept entreprises multinationales (cf. annexe), deux siègent en France, deux en Allemagne, et une respectivement en Italie, en Espagne et en Suède. De plus, ces entreprises multinationales possèdent des filiales dans certains de ces sept pays du réseau. Leur taille, en nombre de salariés dans le monde, avoisine les 160 000 salariés en moyenne, avec un maximum de 560 000 pour Volkswagen et un minimum de 48 000 pour SKF.

Afin d'analyser la mise en œuvre des AET de manière spécifique dans ces différents contextes nationaux ou locaux, le réseau a entrepris 14 études de cas sur les AET, dans les sociétés mères et leurs filiales dans divers pays. Par exemple : Volkswagen (Allemagne), Bentley (Royaume-Uni), Seat (Espagne), Lamborghini (Italie). Les sept multinationales possèdent leur propre CEE, et deux (SKF et VW) ont même un comité d'entreprise mondial (CEM).

AET : nombre, portée, date et noms

Parmi les entreprises à l'étude, nous avons répertorié un total de 18 AET. La moyenne est de 2 textes par entreprise. L'entreprise VW à elle seule compte 5 textes différents.

La plupart de ces textes ont une portée seulement européenne (ACE), avec deux exceptions : VW et SKF qui appartiennent à la catégorie des ACI.

Ces accords ont été signés entre 2002 et 2014, et on observe une concentration relative entre 2008 et 2009 avec 6 accords signés (2 pour Unicredit et Santander, 1 pour VW et Thales). Les derniers accords ont été signés par BNP Paribas et SKF en 2014. Il est important de noter que la majorité de ces textes ont été signés en période de crise.

Le mot-clé « accord » n'apparaît explicitement que dans certains textes. Dans la majorité des cas, on lui préfère des expressions du type : « *déclarations communes, code, charte...* ».

Entreprise multinationale	Siège social	Accord d'entreprise transnational	Anée
Volkswagen	Allemagne	Déclaration concernant les droits sociaux et les relations industrielles (conventions de l'OIT)	2002/2012
		Sécurité et santé	2004
		Déclaration concernant le développement durable dans ses relations avec les partenaires commerciaux	2006
		Charte des relations de travail	2009
		Charte du travail temporaire	2012
Thales	France	Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux (IDEA)	2009
		Entretien annuel d'activité transparent pour l'écoute mutuelle et le développement des savoir-faire professionnels (TALK, suite d'IDEA)	2010
Schneider Electric	France	Anticipation des changements	2007
		Accord Européen sur les Garanties sociales dans le cadre de l'achat d'Areva T&D	2010
SKF	Suède	Accord-cadre international (ACI)	2003
		Mise à jour	2014
Santander	Espagne	Déclaration sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes	2008

		Déclaration sur les droits sociaux et les relations sociales dans le Groupe Santander	2009
		Déclaration conjointe pour la fourniture de services financiers	2011
Unicredit	Italie	Déclaration commune sur « Formation, apprentissage et développement professionnel »	2008
		Déclaration commune sur « Egalité des chances et non-discrimination»	2009
BNP Paribas	France	Accord sur la gestion de l'emploi	2012
		Accord sur l'égalité professionnelle	2014

Initiateurs et signataires

Les initiatives visant à une négociation des AET ont été prises, dans au moins quatre cas, par la direction (Schneider, Thales, SKF, BNP), dans un cas par les syndicats nationaux (Santander), et un dernier cas par le comité d'entreprise national, soutenu par la fédération professionnelle nationale (VW).

Du côté des salariés, les parties signataires étaient composées de manière diverse. Dans seulement deux cas, seule la FSE intervient (Thales et Schneider Electric), avec un simple rôle de suivi pour le CEE. Dans deux autres cas, le CEE est seul signataire (Unicredit et Santander). Le CEE et la FSE ont conjointement signé l'ACE chez BNP Paribas. Par ailleurs, dans le cas de SKF et VW, les ACI ont été cosignés par des FSI et des FSE., Dans le cas de VW, le CEE a également cosigné l'accord en 2009, mais pas dans le cas de SKF (bien que le représentant signataire de la FSE et de la FSI chez SKF soit aussi président du CEE et du CEM).

Le rôle clé est normalement tenu par le pays d'origine. Les facteurs qui contribuent à l'émergence des AET correspondent à une ambition du management du groupe visant à harmoniser certaines normes dans l'ensemble des sites du groupe, et aussi à améliorer sa réputation dans une perspective de responsabilité sociale d'entreprise. Les entreprises préfèrent parfois négocier avec les FSE, au détriment de leurs propres syndicats nationaux ; ces derniers peuvent parfois être relativement fragmentés, comme dans le cas français.

Les salariés et leurs organisations syndicales veulent également harmoniser certaines normes minimales liées aux conditions de travail, afin de limiter, dans la mesure du possible, le risque de dumping social. Cet objectif a été clairement exprimé par les représentants du personnel allemands au cours de notre enquête.

Il est très rare de rencontrer des cas où une FSE est à l'origine des initiatives, étant donné que ce type d'organisation, notamment IndustriALL Europe, entend respecter entièrement le libre choix et la libre volonté des syndicats nationaux et locaux.

Le processus de négociation

Les directives internes des FSE sur les AET prédominent officiellement dans le secteur métallurgique, en particulier dans les entreprises multinationales françaises et les syndicats de travailleurs de la métallurgie italiens (« unique garantie de transparence et de démocratie »). Dans le secteur bancaire, l'acteur clé du processus de négociation est le CEE. Chez BNP Paribas, un comité spécifique a été constitué, et les décisions du Comité Restreint du CEE sont rapportées après les sessions. Les membres externes tiennent un rôle de conseil, et les accords sont signés par les négociateurs puis validés par le CEE et la FSE et le management.

Le mandat, la transparence et les réseaux de communication, dans ces cas précis, étaient assez insuffisants comme l'illustre l'étude de cas en Pologne sur l'accord d'entreprise transnational de Schneider. Certains syndicats nationaux et locaux ont dénoncé un manque d'engagement adéquat et approfondi au cours du processus de négociation. Cela a en effet été le cas pour les syndicats bulgares et polonais au cours des négociations avec Santander et Schneider, alors qu'on déplorait une exclusion comparable des syndicats nationaux chez Unicredit, en Italie et en Allemagne. Dans certains cas, on observe un déficit de coordination au sein du CEE, chez Santander par exemple.

Un des tournants les plus décisifs s'est porté sur **le rôle des CEE** qui, s'ils ne détiennent pas officiellement de mandat de négociation, ont certainement joué un rôle majeur dans la signature d'un grand nombre des accords que nous connaissons. Les CEE ont légitimement conclu des accords-cadre européens au cours des dix dernières années, et continueront certainement de le faire dans les années à venir. Cependant, si l'objectif est d'encadrer les négociations transnationales avec les entreprises multinationales par des procédures prédéfinies (voire par des règles optionnelles), les expériences actuelles dans ce domaine montrent que les CEE représentent difficilement une structure syndicale fiable pour la négociation collective transnationale. En ce qui concerne les ACE, la **Confédération européenne des syndicats désigne les fédérations syndicales européennes comme acteurs principaux** ; le CEE et les syndicats nationaux devant avoir une fonction essentiellement complémentaire.

Enjeux des négociations

La majorité des AET que nous avons étudiés appartiennent à la catégorie des accords procéduraux. Certains textes sont des déclarations communes pour une entente mutuelle, et d'autres sont davantage détaillés et codifient des mesures de mise en œuvre concrètes.

Dans le cas d'accords-cadre internationaux, les droits sociaux fondamentaux ont un rôle prédominant. L'accord-cadre international signé chez SKF en 2003 et mis à jour en 2014, et la

« Charte sociale » de VW en 2002, réactualisée en 2012, sont des exemples de cette approche. Ils partagent tous deux la même ambition : ratifier et mettre en œuvre l'esprit et les devoirs de la déclaration des droits fondamentaux de l'OIT. Dans le cas de VW, la vaste portée de ses cinq ACI dépasse les exigences de base des normes fondamentales de travail internationales. En effet, ces accords incluent des questions comme la santé et la sécurité au travail (2004), la durabilité des relations de sous-traitance (2006), les relations de travail (2009) et le travail temporaire (2012).

Quant aux ACE, leur contenu est plus divers et couvre un plus large éventail de questions. Les restructurations et les conséquences sur les travailleurs sont citées de manière indirecte, en rapport (quand c'est le cas) avec la notion d'anticipation du changement et de l'apprentissage tout au long de la vie. Le développement professionnel, l'apprentissage et la formation sont au cœur des deux ACE de Thales (2009 et 2010), le second étant une extension du premier. Le but doit être d'empêcher, au travers de programmes de formation individualisés, les répercussions négatives des restructurations, et d'éviter ainsi les licenciements collectifs. Dans la déclaration commune de Unicredit en 2008 (pour l'essentiel de ses objectifs) et l'ACE de Schneider en 2007, le même sujet est abordé : l'anticipation du changement. Pour résumer, nous pouvons affirmer que, parmi les textes analysés, 4 sur 18 se concentrent et titrent sur le lien entre développement professionnel et anticipation du changement.

Une autre question qui revient dans plus d'un texte est l'égalité des chances, la diversité et la non-discrimination. C'est le cas notamment de trois textes, tous dans le secteur bancaire : l'ACE de Santander en 2005 traitant de l'égalité entre hommes et femmes, la déclaration commune de Unicredit en 2009, et le très récent ACE signé chez BNP Paribas en septembre 2014. BNP devrait bientôt entamer des négociations autour d'un nouvel accord sur les risques psychosociaux.

Les questions comme « les droits sociaux et les relations de travail » sont au centre de quelques AET, ceux de Santander et VW notamment qui datent tous deux de 2009. Dans le texte de la banque espagnole, le contenu se réfère aux normes internationales du travail. Dans le cas de l'industriel de l'automobile allemand, ces questions sont largement dépassées : on aborde le droit de toutes les entreprises et sites de production du groupe (niveau global) à la reconnaissance des syndicats, à l'information, à la consultation, aux droits de codétermination de type allemand, avec une formation des représentants du personnel et la possibilité pour les comités d'entreprise locaux (qui doivent être élus démocratiquement) à faire appel à des experts externes. Enfin, aucun des 18 accords d'entreprise transnationaux ne fixe de taux communs de rémunération.

Mise en œuvre et impact

Tous les AET représentent des solutions volontaires. **Ces accords ne produisent aucun effet légal immédiat ou direct sur l'ensemble des unités de travail qu'ils ciblent.** Il n'existe aucun devoir spécifique pour la mise en œuvre locale des accords, excepté la coordination interne entre les différents niveaux de la direction d'un côté, et les représentants du personnel de l'autre. Ceci représente, comme nous le savons, le problème majeur et la faiblesse principale de toute l'architecture de la négociation collective transnationale.

Les clauses de non-régression (interdiction de détériorer les normes nationales existantes) sont insérées dans plusieurs accords, chez VW, SKF, BNP et Unicredit notamment.

Pour pouvoir être contraignants, les AET à caractère d'accord-cadre nécessitent d'être mis en œuvre au travers d'accords d'entreprise locaux. À l'exception de Thales, ce point a souvent été problématique en raison de pratiques différentes dans les relations professionnelles.

Certains textes ont anticipé la création de **comités de suivi** pour contrôler la bonne mise en œuvre des accords. Le CEE est en général en charge de ce suivi au niveau des différents contextes nationaux. Ce point mériterait d'ailleurs d'être discuté au cours des sessions ordinaires du CEE. BNP Paribas, Schneider et Thales en sont des exemples.

Des organes de règlement des différends et des procédures sont évoqués dans certains textes. Chez Unicredit, un médiateur dans les filiales aurait pour rôle de récolter toutes les plaintes liées à l'application des accords, et renverrait alors ces plaintes vers la direction. Des procédures similaires sont proposées chez SKF et Thales.

La valeur des AET n'est pas toujours immédiate et évidente, tout comme la structure des CEE. Pour réussir, il faut au préalable que l'engagement de tous les acteurs impliqués soit solide, approfondi et pertinent. Malheureusement, cela n'est pas toujours le cas. Les travailleurs polonais chez Santander n'ont, par exemple, pas eu d'information de la part de leur CEE et ont été exclus dès le départ. La direction locale a elle aussi été « surprise » de l'existence de ces textes. De ce fait, dans de telles situations, il ne faut pas être étonné de constater que la mise en œuvre des accords n'a pas eu lieu.

L'accord d'anticipation de Schneider Electric en 2007 a été une profonde désillusion. Les témoignages recueillis par IndustriALL Europe en République tchèque, Espagne, Pologne et Italie, dénonçaient le transfert de production vers la Chine, sans qu'aucune nouvelle activité n'y soit substituée, alors que, malgré un AET, aucune mesure d'anticipation n'avait été adoptée pour éviter le licenciement de travailleurs qualifiés, remplacés par de nouveaux travailleurs moins coûteux. Selon les travailleurs polonais interrogés, il s'agit d'un exemple d'AET défaillant au contenu trop vague, doublé d'un manque de moyens légaux qui permettraient de faire valoir l'accord concrètement. Il est intéressant de noter que, le second accord signé par Schneider Electric (sur les engagements sociaux dans le cadre du rachat de Areva T&D) a été mieux accepté par les

représentants du personnel, qui disent s'être sentis davantage en sécurité pendant cette période d'acquisition.

L'information et la formation sur les AET sont également déterminantes. Une des raisons qui explique le grand succès des accords de VW et de SKF en Bulgarie (en dehors de leur contenu et objectifs précis) repose sur le temps et les ressources investis par les syndicats, surtout chez VW, afin d'effectuer une dissémination dans toutes les multiples filiales de leurs entreprises multinationales.

En outre, certains syndicats au niveau national ne perçoivent pas de véritable valeur ajoutée, étant donné qu'ils estiment exercer un poids suffisant, voire déterminant, à l'échelle nationale. Ceci est en général le cas des syndicats du pays d'origine, notamment allemands et français, très confiants vis-à-vis du haut niveau de protection des travailleurs de leur territoire. Selon eux, la véritable utilité des AET signés dans leurs propres entreprises multinationales tient principalement à l'exportation de certaines normes minimales et à la préservation de normes nationales au travers de clauses de non-régression. En réalité, leur objectif est d'insister sur les risques de dumping social. D'un autre côté, du point de vue des représentants du personnel bulgares et polonais en particulier, les AET représentent un outil innovant et prometteur, certes sous-développé.

Il faut également répertorier certains cas particuliers qui démontrent que les AET génèrent des effets importants sur les pays d'origine aux exigences élevées. L'accord d'entreprise transnational de VW sur le travail en agences de travail temporaire (ATT) souscrit en 2012, a reçu un accueil très favorable en Allemagne, où son adoption a permis une vraie amélioration, en limitant le recours massif aux ATT et en rééquilibrant les normes de traitement entre travailleurs temporaires et travailleurs stables.

La charte de VW sur les relations de travail a été très bien accueillie au Royaume-Uni (Bentley), en Italie (Lamborghini), en Espagne (Seat), et même en Allemagne. Les AET définissent un repère, un point de référence pour les discussions et conduisent à une plus grande synchronisation des enjeux liés au travail. C'est une étape vers un processus formel et informel global pour une coordination internationale du travail. Chez BNP Paribas, les AET ont eu un effet déclencheur dans le dialogue social européen au niveau du groupe, en soutenant la création d'organes nationaux et l'ouverture de négociations à l'échelle nationale.

Les facteurs du succès dans la négociation des AET :

- **des relations professionnelles solides dans le pays d'origine, un fort taux de syndicalisation et des mécanismes de représentation du personnel bien ancrés**

- **des relations de confiance personnelles (avec les salariés, au sein du CEE et avec la direction)**
- **un CEE efficace et ambitieux, constitué principalement de membres syndiqués**
- **un comité restreint du CEE opérationnel**
- **des initiatives des responsables du CEE pour européaniser les relations professionnelles**
- **une coordination entre le CEE et les syndicats (au niveau national et européen)**
- **un soutien envers les fédérations syndicales internationales et européennes, et un certain degré de coordination entre les syndicats des différents pays où se situent les filiales de la société**
- **un mandat démocratique et une participation de tous les acteurs impliqués**
- **un cadre institutionnel solide : normes, pratiques et adhésion syndicale à faire valoir dans les diverses relations professionnelles pratiquées**
- **un style de management avec une volonté de suivre la voie haute vers la compétitivité**

Consignes pour la négociation d'AET

Après les leçons tirées de ces expériences, nous pouvons désormais établir une liste de recommandations à suivre pour de futurs négociateurs. Certains points sont très proches de la résolution adoptée par la CES en 2014, qui s'appuyait sur un document proposé par une équipe de juristes du travail (Sciarra et al., 2013) visant un cadre légal optionnel. Une décision (art. 288 TFUE) est considéré nécessaire pour que les Etats membres soient responsables de garantir l'efficacité et l'application des AET.

a) Négociation et signataires des AET

Les AET doivent être négociés et signés par des fédérations syndicales européennes représentatives. Les CEE et les représentants syndicaux nationaux doivent être pleinement impliqués dans les négociations. Les fédérations syndicales européennes sont préférées pour la raison essentielle qu'elles sont en mesure d'obtenir un mandat démocratique des syndicats nationaux et qu'elles sont les seules à représenter des syndicats reconnus au plan national. En ce qui concerne l'employeur, nous suggérons de faire signer l'AET par le représentant légal du siège de la multinationale, au nom de toutes ses filiales.

b) Transparence du mandat

La transparence du mandat du côté des salariés est l'élément clé qui permet de qualifier l'accord de collectif et qui assure une prise en compte de tous les intérêts collectifs en jeu.

Cependant, les règles qui encadrent le mandat (vote de la majorité, représentation interprofessionnelle, homogénéité des règles dans tous les secteurs, droit de veto) doivent être régulées de manière autonome par les syndicats.

c) Champ d'application des AET et réorganisation des entreprises multinationales

Les AET doivent explicitement désigner le champ d'application et spécifier si l'accord inclut les fournisseurs ou non. **Nous recommandons d'inclure dans les AET une annexe comprenant une liste nominative des filiales et pays couverts par l'accord. L'AET doit également préciser la procédure à suivre dans le cas où une filiale quitterait la multinationale ou, à l'inverse, où une nouvelle filiale serait intégrée.**

d) Clause de non-régression

Il est conseillé d'inclure une **clause de non-régression** dans l'accord. Les AET ne peuvent pas imposer de dégradation des normes de travail et conditions de travail préalablement adoptées au niveau national, que ce soit au sein d'un secteur ou d'une entreprise.

e) Règlement des différends internes

Les AET doivent rappeler la responsabilité commune des parties signataires de mettre en œuvre l'accord conclu. Ils doivent également détailler les mécanismes de plaintes internes pour les travailleurs concernés par le texte.

Si le différend n'est pas réglé, il peut être autorisé de faire appel à une procédure de médiation externe.

f) Date et lieu de la signature

La date et le lieu de la signature doivent être mentionnés sur l'accord.

g) Période de validité

La durée de validité, qu'il s'agisse d'une période déterminée ou indéterminée, doit être précisée sur l'AET. Cet accord doit détailler les procédures à suivre pour la dénonciation de l'accord par un des signataires.

h) Notification

La Commission européenne doit être informée de tout accord signé pour qu'il puisse être ajouté à la base de données des accords d'entreprise transnationaux

<p>Coordinateur de projet</p>	
<p>Associazione Bruno Trentin (ABT)</p> <p>Italie</p> <p>www.ires.it</p> <p>Salvo Leonardi</p>	
<p>Fundacion 1° de Mayo</p> <p>Espagne</p> <p>www.1mayo.ccoo.es</p> <p>Fernando Rocha</p>	<p>NSZZ Solidarnosc</p> <p>Pologne</p> <p>www.solidarnosc.org.pl</p> <p>Slawomir Adamczyk et Barbara Surdykowska</p>
<p>IRES</p> <p>France</p> <p>www.ires-fr.org</p> <p>Udo Rehfeldt</p>	<p>ISTUR-CITUB</p> <p>Bulgarie</p> <p>www.knsb-bg.org</p> <p>Ekaterina Ribarova, Tatyana Mihailova et Snezhana Dimitrova</p>
<p>ASTREES</p> <p>France</p> <p>www.astrees.org</p> <p>Christophe Teissier et Sebastian Schulze-Marmeling</p>	<p>IRES Emilia Romagna</p> <p>Italie</p> <p>www.ireser.it</p> <p>Volker Telljohann</p>
<p>Université technique de Munich</p> <p>Allemagne</p> <p>www.tum.de</p> <p>Michael Whittall</p>	<p>Sindnova</p> <p>Italie</p> <p>www.sindnova.eu</p> <p>Claudio Stanzani et Michela Cirioni</p>
<p>Université de Manchester</p> <p>Royaume-Uni</p> <p>www.mbs.ac.uk</p> <p>Miguel Martinez Lucio et Stephen Mustchin</p>	<p>Avec la participation de Giorgio Verrecchia</p>