



HAL
open science

**La communication externe des entreprises et des
syndicats sur les ACI vue par les acteurs concernés :
motivations et pratiques**

Emmanuelle Negre, Marie-Anne Verdier

► **To cite this version:**

Emmanuelle Negre, Marie-Anne Verdier. La communication externe des entreprises et des syndicats sur les ACI vue par les acteurs concernés : motivations et pratiques. OIT (Organisation internationale du Travail). 2017, pp.59-78. hal-04285242

HAL Id: hal-04285242

<https://ut3-toulouseinp.hal.science/hal-04285242>

Submitted on 14 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 3

La communication externe des entreprises et des syndicats sur les ACI vue par les acteurs concernés : motivations et pratiques

Emmanuelle Nègre¹ et Marie-Anne Verdier²

¹Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole

²Université Toulouse 3 Paul Sabatier

Poussées par des pressions institutionnelles croissantes, les entreprises multinationales sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans un processus de dialogue social international au travers de la signature d'Accords-Cadres Internationaux (désormais ACI). Ces accords sont signés entre les entreprises et les Fédérations Syndicales Internationales (désormais FSI) afin de protéger les droits des salariés, particulièrement ceux opérant au sein des filiales internationales. A la différence des codes de bonnes conduites mis en place de manière unilatérale par les multinationales, les ACI confèrent un rôle actif aux syndicats internationaux dans la défense et la protection des droits des travailleurs, et c'est là toute la singularité de cette démarche pouvant être qualifiée de démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). La littérature montre qu'une des principales motivations des dirigeants à s'engager dans des pratiques RSE est la volonté d'accroître, de maintenir et/ou de préserver la légitimité de l'entreprise (ex. Dowling et Pfeffer, 1975 ; Suchman, 1995) en répondant aux pressions institutionnelles croissantes exercées par les parties prenantes. Cette volonté se traduit par une communication accrue des entreprises sur leurs pratiques RSE qui vise à bénéficier d'un effet d'image positif par le biais de la gestion des impressions (ex. Hooghiemstra, 2000 ; Cho, 2009 ; Beelitz et Merkl-Davies, 2012). La question se pose alors de savoir si les ACI, en tant que pratique RSE, s'inscrivent dans une perspective de légitimité qui se traduirait par une communication large pourvue d'un ton « promotionnel ».

A la lumière de ces travaux, l'objectif du présent chapitre est d'étudier, dans un premier temps, les pratiques de communication externe des entreprises autour de la signature et de la mise en œuvre d'ACI. Il s'agit, dans un second temps, de mieux comprendre les motivations d'une telle communication en recueillant le point de vue d'acteurs à la fois internes et externes à l'entreprise. Le rôle de la communication sur les ACI faite par les syndicats est étudié dans un dernier temps. Sur le plan méthodologique, cette étude repose sur : (i) une étude des supports de communication externe utilisés par ces mêmes acteurs et (ii) des entretiens semi-directifs menés auprès de plusieurs acteurs à la fois internes (ex. Directeur des

relations sociales, désormais DRS) et externes (ex. FSI) à dix grands groupes français signataires d'ACI.

L'étude des pratiques de communication des entreprises montre que la signature d'un ACI est systématiquement mentionnée dans le rapport annuel et/ou document de référence de l'entreprise concernée. En outre, elle fait souvent l'objet de la diffusion d'un communiqué de presse à destination des parties prenantes se voulant informatif. On est finalement assez loin des communications large et promotionnelles visibles au sujet d'autres pratiques RSE.

Les entretiens réalisés auprès d'acteurs internes et externes à l'entreprise font ensuite apparaître des perceptions différentes quant aux motivations des entreprises à communiquer en externe sur les ACI. Côté entreprises, on perçoit plutôt cette communication comme un moyen de répandre des valeurs éthiques, d'obtenir un avantage concurrentiel et/ou de valoriser la notation extra-financière de l'entreprise. Côté syndicats, on évoque principalement la quête de légitimité poursuivie par les entreprises à travers cette communication.

Les acteurs internes interrogés insistent sur les risques associés à une communication « large » au sujet des ACI. Pour ces derniers, d'une part, une communication de trop grande ampleur peut venir discréditer l'engagement pris par les entreprises si les syndicats perçoivent la démarche comme relevant du « marketing social ». Cela peut aller jusqu'à la remise en cause des motivations réelles des entreprises sous-jacentes à la signature de tels accords. D'autre part, la communication sur les ACI peut avoir un effet négatif sur la légitimité externe de l'entreprise si un problème survient dans une filiale et est porté à la connaissance du public. Les risques précédemment décrits seraient à l'origine d'une communication pouvant être qualifiée de restrictive sur les ACI en comparaison aux communications faites par les grandes entreprises concernant d'autres pratiques RSE.

Enfin, notre étude suggère que les FSI peuvent utiliser la communication externe notamment comme un moyen de prouver, aux syndicats nationaux et aux autres entreprises, la légitimité du rôle qu'elles ont joué en tant que défenseuses des droits des travailleurs sur le plan mondial. Leur communication peut, en outre, renforcer l'effet de mimétisme selon lequel si certaines entreprises signent des accords, c'est aussi parce que les autres entreprises le font. Cela peut être, par exemple, en s'adressant directement à un groupe d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité au sein d'une communication.

Le développement qui suit est structuré de la façon suivante. La première partie fait un état de l'art succinct de la littérature mobilisée et du cadrage théorique retenu. La deuxième partie expose des éléments généraux d'ordre méthodologique. Enfin, une troisième et dernière partie est consacrée à la présentation et discussion des résultats de la recherche.

1. Cadre théorique et littérature

1.1 Les ACI en tant que pratique RSE spécifique

Pour Daugareilh (2010, p. 19), la RSE constitue le croisement entre deux principales logiques : (i) « celle des entreprises qui recherchent des légitimations sociales, des réductions de risques réputationnels et qui cèdent parfois à la tentation d'en rester au registre du marketing éthique et de la communication d'entreprise » et celle « des acteurs sociaux, pour lesquels la RSE est un terrain d'intervention sociale. Dès lors que la RSE devient un objet d'intérêt pour les syndicats, elle crée des impacts sur le syndicalisme dans un monde globalisé ». Les ACI au même titre que les codes de conduite s'inscrivent dans le cadre des initiatives RSE des entreprises. Ces accords se distinguent cependant des autres pratiques RSE dans la mesure où ils sont négociés en partenariat avec les FSI contrairement, par exemple, aux codes de bonne conduite qui sont mis en œuvre de manière unilatérale par les entreprises. Dès lors, les motivations à la signature d'ACI sont susceptibles de différer de celles en vigueur lors de l'engagement des entreprises dans des pratiques RSE plus « classiques » (Egels-Zanden, 2009).

Qu'est ce qui incite les entreprises à signer des ACI ? La littérature sur les pratiques RSE et sur les ACI identifie six motivations principales (ex. Drouin, 2006 ; Egels-Zanden, 2009) qui sont en fait étroitement liées les unes aux autres. La première et la plus fréquemment évoquée dans la littérature académique est la recherche de légitimité. Dowling et Pfeffer (1975) définissent la légitimité organisationnelle comme l'adéquation entre les valeurs sociales et les actions organisationnelles. Dans cette perspective de légitimité, les dirigeants seraient incités à diffuser des informations en externe pour promouvoir leurs pratiques RSE et ce en réponse aux pressions croissantes exercées par les parties prenantes externes (ONG, médias, régulateurs, consommateurs etc.). Selon le contexte, cette communication peut permettre aux entreprises d'accroître, de préserver et/ou de restaurer leur légitimité. Dans cette lignée, Barreau et Arnal (2010, p. 33), qui focalise leur étude sur l'ACI signé par Accor en 1995, montrent que les effets d'imitation, de communication et d'image semblent avoir joué un rôle important dans la décision du groupe de s'engager dans un dialogue social amélioré avec l'UITA. A l'inverse, Drouin (2006, p. 722) stipule que du fait de l'implication des FSI, les ACI, contrairement aux codes de conduite ou à d'autres pratiques RSE similaires, ne peuvent pas être considérés comme de simples « opérations de relations publiques ». Ce propos est également partagé par Egels-Zanden (2009).

La quête de légitimité des entreprises peut également se traduire par un effet de mimétisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), qui constitue une autre motivation des entreprises à signer des ACI. Selon la théorie néo-institutionnelle, les entreprises seraient incitées à imiter celles qui apparaissent les plus légitimes afin de réduire l'incertitude. Dans cette perspective, DiMaggio et Powell (1983, p. 150) mentionnent que « les organisations ne s'affrontent pas seulement pour conquérir des ressources et des clients, mais aussi pour conquérir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle, aussi bien pour des raisons économiques que sociales ». Dans cette perspective, les entreprises seraient incitées à imiter celles qui sont

considérées comme plus « avancées » ou novatrices en matière d'ACI. Cette motivation a été évoquée par Barreau et Arnal (2010, p. 33) comme un élément ayant joué un rôle important dans la décision du groupe Accor de signer son ACI en 1995.

La troisième motivation est la volonté d'éviter ou d'anticiper l'intervention des régulateurs. Dans cette perspective, Gendron et al. (2004, p. 78) mentionnent au sujet des pratiques RSE, que « *ces initiatives volontaires sont considérées par les entreprises multinationales comme une alternative à la réglementation étatique, et une affirmation de leur capacité d'autorégulation face aux pouvoirs publics* ». Les études sur la mise en œuvre de pratiques RSE volontaires montrent également que ces dernières peuvent être motivées par la loi et son anticipation (ex. Gendron et Turcotte, 2003). Dans ce contexte, c'est dans l'objectif de se conformer plus rapidement à une future norme que les entreprises adoptent des mesures volontaires, par exemple en termes de diffusion d'informations sociétales.

Le quatrième point est le développement d'un potentiel avantage compétitif (McWilliams et Siegel, 2011). Celui-ci peut se matérialiser par un accroissement de la confiance des clients vis-à-vis de la qualité des produits vendus et/ou par une diminution des risques concernant la chaîne d'approvisionnement. Pour pouvoir bénéficier d'un tel avantage, il est nécessaire d'avoir au préalable communiqué autour de l'engagement pris par l'entreprise afin que l'ensemble des parties prenantes ait pu en prendre connaissance.

La cinquième motivation réside dans la concrétisation de valeurs éthiques. Dans cette perspective, les dirigeants s'engageraient dans la signature d'ACI pour des raisons philanthropiques. La communication autour d'une telle pratique vise alors à porter certaines valeurs hors des frontières de l'entreprise. Notons ici que performance sociétale et performance économique ne sont pas des objectifs incompatibles mais au contraire complémentaires.

Enfin, Egels-Zanden (2009) mentionne que dans le contexte des ACI, un point important et spécifique à considérer est la place centrale jouée par les syndicats internationaux, et ce d'autant plus qu'ils sont souvent à l'initiative du processus de négociation avec l'entreprise. Ainsi, une des motivations principales des dirigeants à accepter la signature d'un ACI réside dans le développement et/ou la préservation d'une relation positive et de confiance avec les partenaires sociaux. Cette confiance, source de légitimité en interne, est primordiale dans le cadre des ACI et s'inscrit dans une relation de long terme construite avec les syndicats.

1.2 La légitimité interne comme un pré requis à la légitimité externe

Comme mentionné par Drori et Hong (2013), la relation entre légitimité interne et externe a été peu développée dans la littérature antérieure. Ces auteurs définissent la légitimité interne comme « *l'acceptation ou la validation normative d'une stratégie organisationnelle par ses participants, qui agit comme un outil qui renforce les pratiques organisationnelles et mobilise les membres de l'organisation autour d'une vision éthique, stratégique ou idéologique commune* » (p. 347). La légitimité externe, quant à elle, peut être définie comme une « *perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables,*

correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, et de croyances socialement construites » (Suchman, 1995, p. 574). Tandis que la légitimité interne est attribuée par les acteurs internes à l'entreprise, la légitimité externe concerne les parties prenantes externes. Pour Drori et Honig (2013, p. 345), il existe une relation entre les sources de légitimité interne et externe dans la mesure où la légitimité organisationnelle est « *continuellement reconstruite par les membres d'une organisation de concert avec les activités de légitimité externe. Les légitimités interne et externe évoluent à travers un processus d'émergence, de validation, de diffusion et de consensus* ».

A la lumière de ces apports théoriques, les ACI semblent constituer un contexte intéressant pour observer la relation entre légitimité interne et externe. En effet, la signature d'un ACI est en quelques sortes révélateur de la légitimité accordée en interne par les syndicats à l'entreprise. Comme mentionné par Bitektine (2011, p. 152) « *en accordant leur légitimité aux organisations, aux structures ou aux pratiques, les acteurs sociaux encouragent ces organisations et favorisent les structures et les pratiques qu'ils perçoivent comme bénéfiques pour eux-mêmes, leur groupe social ou l'ensemble de la société* ». C'est donc l'existence de cette légitimité en interne qui peut permettre à l'entreprise d'apparaître légitime vis-à-vis de la société civile, contrairement aux autres pratiques RSE qui ne nécessitent pas vraiment l'obtention préalable de la légitimité des acteurs internes à l'entreprise.

2. Méthodologie

L'étude se base sur dix monographies consistant en une série d'entretiens semi-directifs menés auprès (i) des différents services des entreprises concernées (ex. services relations sociales, RSE, achat, RH, communication, juridique) et (ii) des syndicats nationaux et internationaux. Des entretiens complémentaires ont été menés auprès d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) portant une attention particulière aux ACI. L'hétérogénéité des acteurs interrogés nous permet d'avoir un regard croisé sur ces dispositifs. Pour réaliser ces entretiens, nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien articulé autour de cinq thèmes : (i) l'initiative de l'ACI, (ii) la négociation, (iii) le contenu et les procédures de contrôle, (iv) la mise en œuvre et v) la communication externe. Les entretiens ont pour la majorité été réalisés en face à face et en binôme.

Différents supports de communication ont également été étudiés afin de compléter notre analyse (rapports annuels/documents de référence, textes des accords signés, communiqués de presse, rapports de développement durable, rapport intégré, etc.).

3. Résultats

Nous présentons tout d'abord les résultats relatifs aux pratiques de communication externe des entreprises au sujet des ACI. Nous nous intéressons ensuite aux motivations des entreprises à une telle communication en confrontant les perceptions d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Puis, nous soulignons les risques associés à cette communication tels que perçus par les acteurs interrogés. Enfin, nous discutons le rôle joué par la communication sur les ACI faite par les FSI.

3.1. Les pratiques de communication externe des entreprises sur les ACI

L'étude des pratiques de communication des entreprises montre que la signature d'un ACI est systématiquement mentionnée dans le rapport annuel et/ou document de référence de l'entreprise concernée (dans la partie RSE). Un autre support de communication régulièrement utilisé par les entreprises signataires d'ACI est le communiqué de presse qui présente l'avantage d'être largement repris dans les médias et de bénéficier ainsi d'une audience très large (Maat, 2007). Seules deux entreprises sur les dix étudiées n'ont apparemment pas émis de communiqué d'annonce au moment de la signature de l'accord. Le tableau 1 ci-dessous recense les supports de communication utilisés par les entreprises pour communiquer sur leur accord le plus récent.

Tableau 1. Les pratiques de communication externe des entreprises

	Emission d'un communiqué de presse spécifique à l'ACI	Communication dans un support non spécifique à l'ACI
Carrefour	« Dialogue social et diversité : Carrefour et le syndicat UNI renforcent leur partenariat international » (01/10/2015) « Carrefour reçoit le Trophée du Dialogue social « Confiance et Partage » remis par le Groupe RH&M » (12/10/2016)	Rapport annuel 2015 Document de référence 2016
Danone	« Danone-UITA : signature d'une dixième convention, sur l'emploi durable » (15/03/2016)	Document de référence 2016
EDF		Document de référence 2009
Engie	« GDF SUEZ signe un accord mondial sur la santé et la sécurité au travail » (14/05/2014)	Document de référence 2014
Orange	« Orange signe un accord Groupe monde dans le domaine de la santé et de la sécurité » (24/11/2014)	Document de référence 2014
PSA	« Le Groupe PSA signe avec IndustriALL un nouvel accord mondial : un engagement social et durable sans frontières pour co-	Document de référence 2017 pas encore disponible

	construire l'avenir du Groupe PSA » (07/03/2017).	
Renault		Document de référence 2013
Société Générale	« Société Générale signe un accord cadre mondial avec UNI Global Union » (03/06/2015).	Document de référence 2016
Solvay	« Solvay et IndustriALL renouvellent leur accord-cadre mondial pour cinq ans » (03/02/2017)	Document de référence 2017 pas encore disponible
Total	« Signature du premier accord mondial du groupe Total avec le syndicat IndustriALL Global Union » (22/01/2015)	Document de référence 2015

De la lecture des communiqués de presse et documents de référence, il ressort un contenu assez factuel témoignant d'une volonté des entreprises d'informer leurs parties prenantes. Un tel contenu et style de communication est plutôt éloigné des stratégies de gestion des impressions souvent utilisées par les entreprises dans le cadre de leur communication RSE (ex. Cho 2009 ; Beelitz et Merkl-Davies 2012) et visant à influencer les parties prenantes.

3.2. Pourquoi les entreprises communiquent-elles autour des ACI ?

3.2.1. La perception des acteurs côté entreprise

Les acteurs interrogés côté entreprise mettent en avant quatre principales motivations susceptibles d'expliquer la communication externe autour de la signature et mise en œuvre d'ACI : la volonté de répandre de bonnes pratiques RSE et d'engagement, la recherche d'avantage concurrentiel, la valorisation extra-financière et la volonté de contrebalancer de mauvaises pratiques.

- Volonté de répandre de bonnes pratiques RSE et d'engagement

La volonté de répandre de « bonnes » pratiques RSE s'inscrit dans la promotion des valeurs éthiques défendues par l'entreprise. Il s'agit de diffuser certaines valeurs au-delà même des frontières de l'entreprise, ce qui est rendu possible par le biais de la communication. Le Directeur développement des organisations d'une des entreprises interrogées s'exprime de la façon suivante :

« Je pense parce qu'on a envie aussi de le partager parce qu'on estime qu'on a aussi un impact effectivement dans l'écosystème au-delà des partenaires sociaux effectivement qui maintes fois peuvent nous pointer du doigt en nous disant ok, c'est super ce que vous faites mais il faut aussi que vous alliez influencer d'autres entreprises etc. ».

La communication, en rendant public l'accord, peut aussi être perçue comme une façon pour l'entreprise de « prouver » sa volonté d'engagement. Cela est d'autant plus vrai que le support de communication utilisé revêt une dimension institutionnelle. C'est ce que nous explique le Responsable RSE pour la DRH d'une des entreprises étudiées :

« Je pars du principe que notre parole est d'autant plus prise pour argent comptant que si on l'affirme publiquement dans des documents déposés à l'AMF ».

En outre, en utilisant des supports de communication à grande échelle, tels que les communiqués de presse, les entreprises s'engagent en quelques sortes aux yeux de tous. Toute communication RSE qui ne serait pas accompagnée de « bonnes » pratiques sur le plan sociétal amèneraient les entreprises à être perçues par la société comme « hypocrites ».

Il est important de souligner que les entreprises pionnières en matière d'ACI créées des attentes qui dépassent leurs frontières. Dans un tel contexte, les autres entreprises peuvent percevoir négativement l'introduction d'une nouvelle pratique « contraignante », telle que la signature d'un ACI. Cela fut le cas à l'époque des tous premiers ACI, où les concurrents directs des entreprises signataires étaient assez « surpris » par la mise en œuvre de telles pratiques :

« ça agaçait beaucoup nos concurrents, moi j'ai reçu des coups de fil de... je ne citerais pas – des sociétés plutôt américaines en disant mais qu'est-ce que vous faites, qu'est-ce que vous êtes en train de construire... » (ancien DRS).

- L'ACI comme avantage concurrentiel

Certaines entreprises communiquent au sujet des ACI soit parce qu'elles sont devancières en la matière soit parce qu'elles jugent le contenu de leur accord singulier par rapport à d'autres accords déjà existants. L'enjeu est alors de se placer en tant qu'entreprise *leader* sur des questions de RSE et de dialogue social international, ce qui devrait *in fine* lui être favorable sur les plans économique et financier. Ainsi, être une des toutes premières entreprises à signer un ACI et/ou proposer un contenu d'accord ambitieux est une fierté pour les négociateurs de l'accord qui ne se privent alors pas de le valoriser en externe. Cette idée est illustrée dans le communiqué de presse émis conjointement par la Société Générale et UNI Global Union dans lequel le directeur des Ressources Humaines du groupe insiste sur le caractère pionnier de la signature d'un ACI dans le secteur bancaire :

« Nous nous réjouissons d'être la première banque française signataire d'un accord cadre mondial qui s'inscrit dans la continuité de la politique de dialogue social mise en œuvre depuis plusieurs années au sein du Groupe » (Source : communiqué de presse daté du 3 juillet 2015).

Les entreprises ont à cœur de montrer ce qu'elles parviennent à établir sur le plan social en collaboration avec une fédération syndicale internationale et cela est rendu possible par le biais de la communication. Pour un ancien DRS d'une des entreprises interrogées, la signature d'un ACI constitue un « *avantage concurrentiel* » certain sur lequel il est bien évidemment bénéfique de communiquer. Dans la même lignée, un de nos interlocuteurs souligne l'aspect différenciant de l'ACI :

« un instrument aussi pour l'image de l'entreprise, parce que de plus en plus, on utilise ça pour se différencier par rapport à d'autres entreprises » (FSI).

Ainsi, lorsqu'une entreprise signe un ACI au sein d'un secteur d'activité donné, ses concurrents peuvent à leur tour être incités à signer un ACI soit pour faire cesser l'avantage concurrentiel qui en découle pour l'entreprise pionnière soit suite à des pressions en provenance de l'extérieur (ex. ONG, médias, partenaires sociaux, etc.). Dans certains cas, les entreprises concurrentes ne se contentent pas d'être au diapason de leurs homologues mais cherchent à montrer qu'elles vont au-delà afin de faire figure de *leader* en matière de dialogue social.

- Valorisation extra-financière de l'entreprise

L'ACI peut également constituer une réponse aux pressions exercées par les analystes financiers qui se prononcent de plus en plus en faveur de ce type de démarche RSE. L'ACI est alors en effet perçue comme un pilier pour la valorisation extra-financière du groupe comme en témoigne le verbatim suivant :

« Clairement l'accord RSE tel qu'il existe aujourd'hui est extrêmement valorisé dans nos réponses par exemple aux enquêtes des agences de notation. Oui, ça, on sait que c'est un des points forts » (Responsable relations sociales internationales).

Même chose au sein d'une autre entreprise où le Directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales déclare :

« On communique pour faire savoir, notamment, à des communautés de gens de ressources humaines, à tous nos, comment dire, nos agences de notation sociale, les fonds éthiques qui travaillent avec nous. On a un certain nombre de parties prenantes qui sont intéressées par ce genre de choses. Ça va figurer également, enfin ça a figuré dans le rapport annuel. On a, maintenant, depuis deux ans, moi j'ai lancé un rapport intégré donc ça fait partie des initiatives qui sont mentionnées dans le rapport intégré, etc..., et donc on insiste beaucoup sur la cohérence de tout ça. Donc, on le fait pour que les gens, qui vont avoir à intégrer ça dans leur connaissance, dans leur évaluation, dans leurs actions vis-à-vis de Danone, soient au courant ».

D'une manière plus générale, c'est toute la politique RSE qui peut servir de levier pour la valorisation du groupe. Vis-à-vis des investisseurs, elle est un moyen de faire état « *d'un dialogue social constructif qui permet d'anticiper les défis d'aujourd'hui et de demain, ça va être d'une manière positive* » (Service relations investisseurs). Ces informations, bien que non-financières, sont loin de désintéresser les investisseurs qui les prennent en compte dans la formulation de leurs anticipations :

« Moi, j'ai découvert quand je suis arrivé il y a 2 ans ici que la communication extra-financière avait une telle importance, un parce qu'il y a des obligations, Grenelle etc., et deux, je me suis aperçu que le client principal de la communication non financière était la finance » (Directeur Développement Durable).

- Contrebalancer de « mauvaises » pratiques

Enfin, une autre motivation à la communication résulte d'une volonté de contrebalancer de « mauvaises » pratiques par ailleurs. Dans cette perspective, l'objectif de l'entreprise est de restaurer sa légitimité suite à un événement qui lui a été défavorable en termes d'image :

« Déjà qu'on réduit les emplois, qu'on réduit les salaires en plus, si on se prive de notre accord RSE, on voit bien le truc sympathique pour l'image » (Responsable relations sociales internationales).

D'ailleurs, il n'est pas rare de voir les entreprises signer un ACI après la survenance d'une « catastrophe » sociale et/ou environnementale ou bien de proposer un ACI sur des sujets sur lesquels elles ont fait l'objet dans le passé de critiques et/ou de mises en cause. Afin de promouvoir l'accord, les entreprises se retrouvent alors à communiquer sur des sujets qui lui ont précédemment fait défaut. C'est le cas d'Orange qui déclare au sein d'un communiqué de presse daté du 24 novembre 2014 alors même que la crise sociale de 2009-2010, dite « des suicides » est toujours dans les esprits :

« La volonté de faire de la santé et de la sécurité un axe fort de sa politique de Ressources Humaines, convaincu que tout mettre en œuvre pour garantir une bonne santé des salariés est essentiel pour la performance sociale et économique de l'entreprise ».

Cette même volonté est soulignée dans le rapport annuel 2014 du groupe (p. 306).

Si la question de la légitimité a rarement été évoquée côté entreprises durant les entretiens, celle-ci a en revanche été fréquemment soulignée par les défenseurs des droits des salariés (ex. FSI, ONG). C'est là un des principaux points de divergence entre les perceptions des acteurs internes et externes aux entreprises quant aux pratiques de communication.

3.2.2. Pourquoi les entreprises communiquent-elles autour des ACI? La perception plus « suspicieuse » des défenseurs des droits des salariés

En ligne avec la littérature sur l'adoption de codes de conduite et sur la communication RSE, les défenseurs des droits des salariés interrogés perçoivent davantage la communication sur les ACI par les entreprises comme un outil de promotion. Dans ce cadre, les entreprises seraient incitées à communiquer au sujet des ACI afin de promouvoir leur image d'entreprises responsables et apparaître ainsi légitime aux yeux de l'ensemble des parties prenantes. En effet, l'absence de contrainte juridique ainsi que des faiblesses dans le contrôle et le suivi de l'accord peut mener à penser que l'ACI constitue parfois un simple outil d'image ou « de marketing social » utilisé par des entreprises cherchant à imiter des concurrents ou plus généralement à se légitimer vis-à-vis de la société. Dans cette configuration, le contenu de l'accord ne montre pas vraiment « une volonté de la direction d'aller plus loin qu'un affichage » (Syndicat national). Un interlocuteur rencontré au sein d'une FSI déclare en ce sens que :

« Oui, évidemment, c'est aussi un objectif de l'entreprise de communiquer cela, parce qu'effectivement, c'est quelque chose qui joue beaucoup en faveur de l'image de l'entreprise. Si je veux être un peu provocatrice, je dirais que parfois, ces accords

mondiaux sont effectivement une opération d'image que l'entreprise utilise pour se promouvoir comme une entreprise totalement responsable ».

Toujours côté FSI, un des interviewés s'exprime ainsi :

« Parfois, ces accords mondiaux sont effectivement une opération d'image que l'entreprise utilise pour se promouvoir comme une entreprise totalement responsable. [...] Donc, c'est aussi une opération de marketing parfois ».

Les parties externes à l'accord, et notamment les ONG, perçoivent bien ces problématiques d'image et remettent alors parfois en cause l'effectivité de l'ACI signé comme en témoigne les propos suivants :

« En général, la communication est plus importante que la mise en œuvre, l'efficacité de la mesure. Nous on distingue une utilisation à des fins marketing visant à amadouer le consommateur d'une communication responsable » (ONG).

Cette vision de l'ACI comme un outil d'image est renforcée par le manque d'information en externe concernant les moyens de suivi mis en œuvre et les dispositifs de contrôle. Selon l'une des ONG rencontrées :

« Les représentants du personnel regrettaient l'absence de suivi, c'est-à-dire que l'accord-cadre n'a pas mis en place les instances et le processus qui permettrait un suivi de la mise en place de l'accord. C'était encore aux salariés, aux syndicats, de réclamer des rendez-vous avec des réponses pas toujours claires, un suivi plus d'une fois par an, c'est-à-dire quelque chose qui permettrait aussi d'analyser la mise en œuvre. [...] Je pense qu'aujourd'hui c'est vraiment là où le bât blesse » (ONG).

La crainte pour les partenaires de l'entreprise est alors que l'ACI ne soit qu'un dispositif de « façade » ne se soldant pas vraiment par des mesures concrètes, détaillées et systématiques de suivi et de contrôle. Rares sont les entreprises qui proposent au sein de leur communication un bilan des contrôles effectués sur une période donnée. Ces contrôles sont pourtant une preuve de la volonté réelle de l'entreprise d'homogénéiser ses pratiques sociales sur l'ensemble des zones géographiques où elle est implantée. Une des seules entreprises qui semble faire preuve de transparence en matière de contrôle est le groupe Danone qui au sein de son rapport annuel de 2016 souligne que plus de 50 visites de filiales ont été organisées sur la période 2009-2016 (soit en moyenne 7 visites par an), ce qui est globalement supérieur au nombre de visites annuelles faites par les autres entreprises.

3.3. Pourquoi les entreprises peuvent-elles être incitées à restreindre leur communication en matière d'ACI ? Les risques associés à une communication « large »

Malgré ces motivations à une communication large au sujet des ACI en ligne avec la littérature sur la communication RSE, l'étude des supports de communication des entreprises signataires nous montre que la plupart d'entre elles font le choix d'une communication plus

restrictive. Nous tentons ici d'en comprendre les raisons au prisme des discours des acteurs interrogés.

3.3.1. Le « tabou » de la communication

Comment expliquer un tel tabou ? Il s'avère que les entreprises sont assez craintives d'être accusées de *greenwashing*. La communication devient alors une sorte de tabou car elle laisserait penser que l'entreprise agit non pas pour des raisons purement éthiques mais pour se faire bien voir, ce qui serait défavorable à la relation de confiance que l'ACI est sensée créer avec les partenaires sociaux. Les personnes interrogées à ce sujet au sein des entreprises se placent assez souvent dans une position un peu défensive comme en témoigne les verbatims suivants :

« On ne cherche pas à faire du marketing social, c'est-à-dire on ne cherche pas à sur-communicer pour montrer que nous sommes une entreprise qui lave plus blanc que blanc » (DRS) ;

« Mais on ne veut pas s'en faire, enfin on ne tient pas en tout cas à s'en faire un élément de promotion. Parce que vite fait vous passez à la pure communication et vous laissez l'essentiel derrière » (Directeur du développement social et diversité).

L'évocation de la question de la communication en lien avec la signature de l'ACI ne plaît pas beaucoup aux membres de l'entreprise impliqués. Ainsi, à l'énoncé du terme de « communication », un de nos interviewés répond :

« Ce n'est pas une politique de comm, pardonnez-moi mais ce n'est pas une politique de comm notre truc ».

Dans certains cas, aucune de nos questions sur la communication externe en lien avec l'ACI n'a donné lieu à de réels développements car « *communiquer pour communiquer sur l'ACI* » apparaît inapproprié. Cela est valable même pour les entreprises disposant d'une large médiatisation des accords-cadres signés, en particulier sur internet, avec des communiqués de presse et des interviews de la direction ou de la fédération syndicale internationale concernée. Les communications au sujet des ACI émanent en effet parfois non seulement des entreprises, mais aussi des FSI et de l'OIT. Il en résulte une certaine contradiction entre les dires des entreprises soulignant que l'ACI n'est pas un objet de communication et la perception qu'ont les syndicats de l'ampleur de cette communication. Un délégué syndical d'une des entreprises interrogées souligne :

« Ça a fait une publicité terrible. Non, non, franchement, ça été dans tous les journaux. Ça été bien véhiculé ».

PSA a, par exemple, apparemment beaucoup communiqué sur la signature du nouvel accord en 2017. Comme l'expliquait un de nos interviewés :

« il y a un côté quand même très folklore avec les accords, alors les accords mondiaux c'est encore plus du folklore. Enfin, ça a été signature à Genève, au BIT, il y a quand même beaucoup de com'. (...) (La direction des ressources humaines) a beaucoup aimé le fait que ça se passe à Genève dans le bureau du BIT (...). Finalement ce n'était pas dans le bureau de Guy Ryder, mais on voyait qu'ils trouvaient ça bien en termes de com' » (FSI).

Ainsi, et sans remettre en cause les convictions des entreprises en termes de valeur ajoutée du dialogue social, un autre regard est porté par les acteurs syndicaux sur la teneur et surtout l'ampleur de la communication faite par les entreprises en lien avec les ACI. Le fait que les entreprises aient peine à dire qu'elles communiquent à ce sujet témoigne du « tabou » que représente la communication. Il faut à ce stade néanmoins reconnaître que les ACI sont moins médiatisés que d'autres pratiques RSE (ex. fondations d'entreprises).

3.3.2. Volonté de ne pas attirer l'attention

Une communication restrictive peut aussi permettre à l'entreprise de ne pas trop attirer l'attention sur son ACI. Comme le souligne Daugareilh (2010, p. 20), la complexité des structures transnationales rend difficile le suivi et le respect des engagements RSE pris par les entreprises, particulièrement dans le cas d'infractions aux normes sociales jugées « invisibles ». Ainsi, dans le cas d'une communication large, le moindre faux pas sur le plan sociétal pourrait être fortement dommageable pour l'entreprise, les parties prenantes pouvant ne pas comprendre l'inadéquation entre les discours et les pratiques de l'entreprise. C'est ce que suggère le verbatim suivant :

« on est assez prudents c'est-à-dire que même si on a fait un communiqué de presse on n'a pas fait tellement de bruit que ça sur le sujet, on aurait pu faire beaucoup plus d'interventions et d'aller en parler un peu partout parce qu'on est aussi prudents, on sait que tout ça c'est quand même fragile, qu'on n'est pas à l'abri d'une crise, on n'est pas à l'abri d'une problématique, que malgré tout ce qu'on régule et qui fait qu'on n'entend pas beaucoup parler de nous sur les aspects négatifs, néanmoins il suffirait du moindre petit truc pour qu'on soit pris à partie en disant là c'est bien c'est bien beau de faire de la publicité sur les accords mondiaux et regarder telles pratiques dans tel pays, on n'est pas à l'abri de ça quand on voit tout ce qui peut se passer partout dans le monde, voilà donc on est aussi prudents par rapport à ça, de ne pas surcommuniquer ou surmédiatiser mais on ne va pas le garder non plus sous silence, garder le secret donc une sorte d'intermédiaire entre les deux » (Directeur développement des organisations).

Dans le même sens, un membre de la direction d'une des entreprises interrogées déclare :

« je pense que le risque derrière ce type d'accord au-delà du côté juridique, le risque n'est pas tant juridique, il est plutôt en termes d'image parce que le fait de signer ce type d'accord, quelque part on peut se dire vous signez ce type d'accord, ça vous permet de faire votre communication etc. mais c'est à double tranchant parce que si

vous signez cet accord mais que vous ne respectez pas les engagements que vous prenez dedans, ça se retourne en boomerang contre vous, je crois qu'il faut cette dimension-là n'est pas à prendre à la légère quand on signe ce type d'accord surtout quand on s'appelle Total. »

On note donc une réelle volonté de rester prudent car comme le dit une des personnes interrogées personne « *n'est pas à l'abri d'une crise* ». L'intérêt est donc de trouver un point d'équilibre entre d'un côté une sur-communication et surmédiatisation de l'accord et d'un autre côté un silence total autour de ce dernier.

En fait, la communication en externe constitue une sorte de second engagement qui implique l'ensemble des parties prenantes, le premier engagement étant la signature de l'accord qui implique majoritairement l'entreprise et ses partenaires sociaux. Comme mentionné par une des personnes interrogées « *les mots engagent* ». Ainsi, une entreprise qui communique en externe sur la signature d'un ACI a moins le droit à l'erreur qu'une autre car s'il y a un problème dans une filiale, celui-ci a plus de chances de faire l'objet d'une médiatisation accrue. Les entreprises passeraient alors d'un mode de résolution privée et maîtrisée des problèmes/conflits avec les FSI, comme ceci est le plus souvent le cas, à une résolution publique non contrôlée, impliquant de multiples acteurs. Dans ce cas, la légitimité externe de l'entreprise pourrait être remise en cause par les parties prenantes externes, remettant par la même en cause la légitimité que les partenaires sociaux leur avaient attribuée en interne.

3.4. La communication sur les ACI par les syndicats

3.4.1. Communication conjointe entre le groupe et la FSI comme preuve de la légitimité en interne accordée par les syndicats à l'entreprise

Nous remarquons que lorsque les entreprises font le choix d'une communication large au sujet de la signature et/ou mise en œuvre d'un ACI, elles incluent souvent les FSI partenaires au sein de leur processus de communication voire même l'OIT. Seuls Total et Orange ont opté pour une communication propre à l'entreprise. L'idée est que toute communication de la part de la fédération syndicale (ou de l'OIT) fait figure d'« *élément de preuve* ». Elle témoigne de la légitimité que les syndicats ont accordé à l'entreprise en interne et semble particulièrement bien perçue par les parties prenantes externes de l'entreprise. C'est ce que souligne la Directrice RSE d'une des entreprises ayant pris part à l'étude :

« c'est un vrai élément de preuve quand c'est les syndicats eux-mêmes qui disent que nous avons une approche volontariste du dialogue social ».

Il n'est ainsi pas rare que les communiqués de presse annonçant la signature d'un accord soit signé par les deux parties à l'accord ; ce qui témoigne d'autant plus d'une volonté de coopération et d'instauration d'un véritable dialogue social, nécessaire à l'acquisition d'une légitimité externe. A titre d'exemple, nous pouvons citer le communiqué de presse d'annonce de Carrefour et UNI daté du 1^{er} octobre 2015 et intitulé : « *Dialogue social et diversité, Carrefour et le syndicat UNI renforcent leur partenariat international* ». Notons que

s'exprime également au sein de ce communiqué de presse le Directeur Général de l'OIT accentuant ainsi la crédibilité de la démarche mise en œuvre par Carrefour. Dans la même lignée, les documents de référence 2015 et 2016 du groupe Carrefour comportent tous deux un encadré dans lequel l'UNI se félicite de l'état du dialogue social avec Carrefour (respectivement p. 39 et p. 44). Il n'est aussi pas rare que les entreprises soulignent au sein de leur communication les signataires de l'accord, à savoir le plus souvent le Directeur Général du groupe et le Secrétaire Général de la FSI concernée. Le fait de mentionner les signataires de l'accord n'est pas anodin. En effet, selon l'un des DRS rencontré :

« [...] la signature du PDG a une valeur très forte. Parce qu'il engage le groupe, donc ce n'est pas un directeur de Ressources Humaines ou quelque chose comme ça qui signe son propre accord. Là, si on veut vraiment que l'accord pèse, il faut, et on tient à ce que ce soit ça, que ce soit le président qui le signe au nom du groupe. Mais qui le signe lui pour engager le groupe. Là aussi c'est différent que si c'est un collaborateur qui le signe dans son coin d'une façon ou d'une autre. »

Ainsi, l'émission d'un communiqué de presse conjoint entre l'entreprise et les syndicats témoigne d'une convergence des objectifs associés à cette communication par les deux catégories d'acteurs, levant ainsi au moins en partie le tabou de la communication. Parfois cependant, ces tentatives de communication bipartite sont un échec comme nous l'explique ce délégué syndical interviewé :

« On a fait une tentative l'année dernière pour arriver à faire un communiqué commun avec la direction et on a essayé, on a joué le jeu et c'est là où on est un peu dans la subtilité de quelle est la finalité de l'accord donc côté direction, il y a une posture en disant, je vais caricaturer volontairement pour bien illustrer les postures, côté direction on est les meilleurs, regardez on a une belle vitrine, on a un bel accord, les salariés sont heureux, les gens se parlent, on tient compte de ce qu'ils disent, etc. et puis nous à l'opposé on dit non, même s'il y a des choses qui sont pas mal, il y en a aussi énormément qui ne vont pas donc on pense qu'il faut aussi communiquer sur ce qui ne va pas, communiquer sur ce qui va bien évidemment, sur ce qui ne va pas aussi, il faut communiquer et la posture de la direction c'est de dire on ne va pas communiquer sur la question de RSE en disant, il y a des choses à améliorer du point de vue marketing ce n'est pas vendeur et on considère qu'il y a encore du travail à faire ».

Les entreprises ne veulent pas communiquer sur les axes d'amélioration, les points négatifs en matière de RSE alors que les syndicats souhaitent moins de promotion et davantage de transparence ; il y a donc un désalignement en termes de finalité de la communication qui freine les communications conjointes. Les syndicats nationaux ne sont pas non plus inclus et expliquent cela de la façon suivante :

« Bah, c'est plus facile et puis elle ne veut pas non plus s'encombrer de gens qui revendiquent des trucs, qui peuvent faire – enfin les organisations syndicales, on fait toujours un peu peur – donc, ils ont peut-être peur aussi qu'on revendique de trop, qu'on dépasse les limites qui nous sont données par la Loi ou par voilà ! donc... ».

3.4.2. La signature de nouveaux ACI : une « vitrine » pour les FSI

Outre les entreprises, les FSI peuvent également être incitées à communiquer sur la signature d'ACI. Ces dernières sont en effet, elles aussi, soumises à des problématiques de légitimité, et ce notamment au regard des syndicats nationaux qu'elles représentent. Ainsi, pour les FSI, communiquer en externe sur les ACI signés, c'est montrer l'impact positif de leurs actions et leur implication dans l'élaboration d'un dialogue social à l'échelle internationale. Suite à la signature d'un accord, la reconnaissance de la légitimité des FSI par les syndicats nationaux peut s'illustrer notamment par la diffusion par ces derniers d'un communiqué de presse dans lequel ils reconnaissent, approuvent et s'associent aux moyens déployés par les FSI. C'est le cas par exemple du communiqué émis par la Fédération Force Ouvrière de la métallurgie suite à la signature de l'ACI sur la responsabilité sociale signé entre PSA et IndustriALL :

« C'est un succès pour tous les syndicats du Groupe qui, unis sous la bannière internationale d'IndustriALL, représentent maintenant les Salariés à la même échelle que la nouvelle organisation mondiale de PSA » (Source : communiqué de presse daté du 7 mars 2017).

Par ailleurs, les ACI signés constituent pour les FSI une vitrine bénéfique à l'ouverture de négociations avec d'autres entreprises comme le suggère une des personnes interrogées :

« [La FSI] se sert de ces accords comme, ou de poil à gratter, ou de marche pied ou d'exemple vis-à-vis d'autres entreprises et c'est probablement grâce à ça qu'ils ont réussi à entamer une démarche » avec d'autres entreprises.

Une seconde personne interrogée ajoute :

« C'est ça. Eux, c'est quand même leur gagne-pain cette affaire. C'est pour ça que je n'arrive pas à comprendre pourquoi ils sont réticents en fait parce que c'est, pour moi, mais c'est peut-être naïf comme posture mais c'est leur intérêt d'avoir des nouveaux accords un peu modernes, un peu fort ».

Les syndicats internationaux et nationaux ont donc un rôle important à jouer dans la mesure où la promotion des ACI peut venir renforcer l'effet de mimétisme vu précédemment, et donc inciter de nouvelles entreprises à s'engager dans la signature d'ACI, ce qui ne peut être que bénéfique sur le plan sociétal. Dans ce cas, la signature d'un ACI ne résulte pas seulement de convictions réelles et profondes de l'entreprise mais d'une volonté d'imiter les autres entreprises afin de ne pas être pénalisée sur un marché donné. Les acteurs majeurs des ACI reconnaissent bien volontiers les enjeux liés au mimétisme. A titre d'illustration, nous pouvons citer l'appel fait aux banques françaises par Philip Jennings, Secrétaire Général d'UNI, au moment de l'annonce de la signature d'un ACI entre UNI et Société Générale :

« Il s'agit d'un accord inédit puisque c'est la première fois qu'une banque de cette taille signe un accord-cadre avec une organisation syndicale mondiale. Nous nous réjouissons que Société Générale soit la première et nous invitons les autres banques,

françaises ou étrangères, à suivre cet exemple » (source : communiqué de presse daté du 3 juin 2015).

Sur le plan théorique, il serait probable que les autres banques françaises s'engagent également dans un processus de dialogue social international afin de ne pas être perçues négativement sur le plan sociétal.

Les syndicats peuvent également communiquer pour exprimer une forme de « déception » par rapport à l'accord signé. La CGT, par exemple, a diffusé le 23 février 2010, suite à la signature des accords européens de 2010 d'Engie, un communiqué de presse dans lequel elle indique que les organisations syndicales nationales auraient souhaité que ces ACI aillent plus loin :

« Durant les négociations, il a fallu beaucoup d'opiniâtreté de la part du Groupe Spécial de Négociation pour que certaines formalités contraignantes soient inscrites dans ces accords, cela n'a pas été facile de les obtenir et des doutes subsistent sur la capacité du groupe à imposer partout une bonne déclinaison de ces accords ».

Cela témoigne de leur implication et de leur souci tant sur le plan des engagements que des moyens mis en œuvre pour assurer l'application de l'accord. Les possibles désaccords entre syndicats nationaux et Direction concernent le plus souvent l'ampleur des dispositifs de suivi et de contrôle de l'accord ainsi que sa mise en application effective. A titre d'illustration, citons le communiqué de presse du 3 mars 2016 de la CFDT Chimie Energie qui tire un bilan des six années d'existence de l'ACI Santé-Sécurité de 2010 chez Engie :

« Après six ans d'existence, nous avons constaté que l'accord est peu connu en dehors des frontières des pays européens. Il apparaît aussi de grandes difficultés d'application dans certains pays, en particulier aux Etats-Unis. Certaines sociétés sous-traitantes ne respectent pas les dispositions de l'accord, notamment en Afrique du Sud et au Brésil. En 2015, il y a eu 9 accidents mortels dans le monde, touchant aussi bien des salariés d'ENGIE que des salariés d'entreprises sous-traitantes. Des progrès supplémentaires en termes de condition de travail et de formation sont nécessaires afin d'arriver à l'objectif de 0 accident mortel ».

Enfin, les syndicats internationaux peuvent également utilisés la communication externe comme un moyen de pression en cas de désaccord avec l'entreprise comme le mentionne une personne interrogée membre d'une FSI :

« Si effectivement, on arrive à un point de désaccord aussi extrême, parfois on utilise des campagnes médiatiques pour mettre une pression plus sur l'image de l'entreprise, vu qu'on ne peut pas le faire au niveau juridique. Parfois, ça marche, même mieux, parce que les entreprises sont très liées à leur image » (FSI).

Ce moyen de pression, utilisé également par les ONG, est toutefois à nuancer car l'impact de leur communication est souvent moindre par rapport aux dispositifs de communication de

grande ampleur déployés par les entreprises multinationales. Notons toutefois que des crises sociales et/ou environnementales majeures (ex. l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh, en 2013) peut amener les entreprises à réellement changer leurs pratiques et donc à aller vers une application plus stricte de l'accord. Dans ces cas-là, la pression médiatique est telle que les entreprises n'ont plus vraiment le choix.

Conclusion

L'étude des pratiques de communication externe des entreprises sur les ACI ainsi que le recueil des perceptions qu'ont les différents acteurs impliqués de cette communication permet de souligner plusieurs résultats. Tout d'abord, la communication effectuée au sujet des ACI s'avère plutôt restrictive et à visée majoritairement informative, contrairement à d'autres types de communication RSE.

Les entretiens réalisés auprès d'acteurs internes et externes à l'entreprise font ensuite apparaître des perceptions différentes quant aux motivations des entreprises à communiquer en externe sur les ACI. Côté entreprises, on perçoit plutôt cette communication comme un moyen de répandre des valeurs éthiques, d'obtenir un avantage concurrentiel et/ou de valoriser la notation extra-financière de l'entreprise. Côté syndicats, on évoque principalement la quête de légitimité poursuivie par les entreprises à travers cette communication.

Les acteurs internes interrogés insistent sur les risques associés à une communication « large » au sujet des ACI. Pour ces derniers, d'une part, une communication de trop grande ampleur peut venir discréditer l'engagement pris par les entreprises si les syndicats perçoivent la démarche comme relevant du « marketing social ». Cela peut aller jusqu'à la remise en cause des motivations réelles des entreprises sous-jacentes à la signature de tels accords. D'autre part, la communication sur les ACI peut avoir un effet négatif sur la légitimité externe de l'entreprise si un problème survient dans une filiale et est porté à la connaissance du public.

Enfin, les FSI, quant à elles, ne sont pas exemptes de ces problématiques de légitimité et peuvent utiliser la communication comme un moyen de prouver la légitimité de leurs actions, vis-à-vis des syndicats nationaux et des autres entreprises, en tant que défenseuses des droits des travailleurs sur le plan mondial. Par ailleurs, elles peuvent jouer un rôle majeur dans le renforcement de l'effet de mimétisme qui incite certaines entreprises à signer de nouveaux accords.

Ces résultats amènent à souligner, à l'instar de Daugareilh (2010, p. 19), qu'il est difficile de savoir si les ACI en tant que pratique RSE, constituent un élément de rupture radicale dans l'histoire économique récente ou constituent « *un simple avatar du capitalisme dans la globalisation* ». Cette idée est reprise par l'un des interviewés et exprimée de la façon suivante :

« Je pense que le cœur du problème et le vrai sujet, c'est de savoir si un accord-cadre mondial et plus généralement la RSE si c'est un engagement sociétal qui est pris avec l'idée que chacun doit s'y conformer et avec une intention d'en faire quelque chose qui va être un moteur, une dynamique pour l'entreprise ou si c'est de la communication. Sous la pression le cas échéant de l'extérieur... Clairement ce choix, il est toujours reconsidéré. Il y a des phases, des instances, des moments où on a l'impression que c'est la communication qui drive le mouvement. Et puis il y a des moments où on a le sentiment que c'est des initiatives individuelles, des convictions fortes, des engagements éthiques qui drivent le process » (Strategy and Business Development).

Ainsi, s'il apparaît réducteur de considérer les ACI comme un seul outil de communication visant à accroître la légitimité des entreprises ou comme un outil purement philanthropique, il n'en demeure pas moins que l'insuffisance des moyens déployés pour le suivi et le contrôle du respect de ces accords sur le terrain constitue selon les dires de certains interviewés un point d'amélioration nécessaire tant pour la défense des droits des travailleurs que pour la réduction des risques encourus par les entreprises. Si les ACI ont permis de véritables avancées en matière de droits humains à l'échelle internationale, la question se pose de savoir si l'on doit passer d'une « soft law » à davantage de contraintes pour les entreprises impliquant un encadrement plus strict des moyens de mise en œuvre et de contrôle des ACI afin que ce dispositif prenne tout son sens.

Bibliographie

- Barreau, J., Arnal, J. (2010). Responsabilité sociale de l'entreprise, comité d'entreprise européen et négociation collective transnationale - L'exemple du groupe ACCOR. *Négociations*, 14(2), 21-35.
- Beelitz, A., Merkl-Davies, D.M. (2012). Using discourse to restore organisational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 101-120.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Cho, C.H. (2009). Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A French case study of Total's Erika and AZF incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33-62.
- Daugareilh, I. (2010). Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie. Bruxelles : Bruylant.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drori, I., Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Drouin, R.-C. (2006). Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale. *Les Cahiers de droit*, 47(4), 703-753.
- Egels-Zanden, N. (2009). TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. *Journal of Business Ethics*, 84, 529-547.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73-100.
- Gendron, C., Turcotte, M.-F. (2003). Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux. *Sociologies pratiques*, 7, 130-156.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in Corporate Social Reporting. *Journal of business studies*, 27, 55-68.
- Maat, H. P. (2007). How promotional language in press releases is dealt with by journalists – Genre mixing or genre conflict? *Journal of Business Communication* 44 (1), 59-95.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2011). Creating and capturing value. Strategic corporate social responsibility, resource based-theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.