



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS
D'INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D'ÉCHANGES



SEMINAIRE FRANCO-ALLEMAND

17 juin 2013

PARIS

LA GESTION DES RESTRUCTURATIONS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE

Le rôle du dialogue social dans les deux pays

Position des acteurs sociaux



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS
D' INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D' ÉCHANGES



SEMINAIRE FRANCO-ALLEMAND

17 juin 2013

PARIS

LA GESTION DES RESTRUCTURATIONS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE

Le rôle du dialogue social dans les deux pays
Position des acteurs sociaux

Rédaction principale de Louis Marc Selva

LA GESTION DES RESTRUCTURATIONS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE

LE RÔLE DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES DEUX PAYS – POSITION DES ACTEURS SOCIAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION	Page 3
<ul style="list-style-type: none">- Peter Gey, Directeur du Bureau parisien de la Fondation Friedrich Ebert- Roger Briesch, Délégué Europe, Lasaire	
I. LE PANORAMA DES PROCÉDURES EN VIGUEUR DANS LES DEUX PAYS : DIAGNOSTIC, ÉTAT DES LIEUX	Page 4
<ul style="list-style-type: none">- Roland Schneider, Senior Policy Advisor, TUAC, OECD- Christoph Grüninger, Directeur du département Travail et Economie au Centre de conseil Technologique auprès du DGB de Rhénanie-du-Nord-Westphalie- Philippe Morvannou, Directeur de Syndex- Ralf Götz, Directeur du service Comités d'entreprise européens, I.G. Metall- Rafaël Nedzynski, Membre de la Commission exécutive confédérale de Force Ouvrière	
DÉBAT	Page 10
<ul style="list-style-type: none">- Roland Schneider, Wolfgang Bandel, Michael Wolters, Anne-Marie Grozelier, Udo Rehfeldt, Armin Schild, Christian Dellacherie, Kaï Muller, Nadia Ghedifa, Michael Wolters	
2. L'EXPÉRIENCE DES RESTRUCTURATIONS DANS DES ENTREPRISES ALLEMANDES ET FRANÇAISES	Page 15
<ul style="list-style-type: none">- Steffen Lehndorff, Chercheur à l'Institut Travail et Qualification de l'Université de Duisburg-Essen- Christian Dellacherie, Économiste, CGT-Lasaire- Armin Schild, Directeur régional d'I.G. Metall Francfort- Christophe Doyon, Directeur associé du groupe Alpha Secafi- Michael Wolters, Conseiller au département international de l'I.G. B.C.E.- Daniel Morel, Secrétaire général de la CFDT	
DÉBAT	Page 23
<ul style="list-style-type: none">- Yannick Bacaria, Pierre Héritier, Christian Dellacherie, Siegfried Balduin, Ralf Götz, Udo Rehfeldt, Kaï Muller, Michael Wolters, Steffen Lehndorff, Christophe Doyon	
CONCLUSION	Page 30
<ul style="list-style-type: none">- Joël Decaillon, Vice-Président exécutif, Lasaire	
LISTE DES PARTICIPANTS	Page 32

Introduction

❖ **Peter Gey** se félicite que le thème de la compétitivité reste à l'affiche de cette nouvelle journée d'études franco-allemande, comme elle l'était déjà lors de la première journée, celle d'octobre 2012. Un jour viendra où la crise sera définitivement vaincue. Personne ne peut savoir aujourd'hui si, à cette époque, l'euro existera encore, mais une chose est sûre : il restera toujours en Europe un certain montant de dettes publiques qu'il s'agira de faire baisser d'une façon ou d'une autre, grâce à un effort de compétitivité générale au niveau européen. Par ailleurs, l'exigence de compétitivité sera également stimulée par la pression de la concurrence exercée par l'Asie et les États-Unis. Dernière raison enfin, la contrainte démographique. En effet, même si le taux de natalité est meilleur en France qu'en Allemagne, il n'en reste pas moins vrai que, dans les deux pays, la population vieillit (plus nettement en France qu'en Allemagne d'ailleurs) et ce phénomène touche donc aussi bien la population active que les gros bataillons syndicaux.

▪ La question du jour concerne plus exactement les causes et les conséquences des restructurations dans les entreprises de France et d'Allemagne. Il y a en effet bien des causes à ces restructurations : le lancement sur le marché de nouveaux produits ou de nouveaux services, la mise en place de nouveaux processus de production, le contrecoup du rachat d'une entreprise par une autre, ou, tout simplement, de la fermeture de l'entreprise. Toutes ces éventualités sont l'occasion pour les responsables d'arguer d'un niveau trop élevé des salaires. C'est un défi auquel doivent constamment s'affronter les représentants des salariés. Reste à distinguer les instances dans lesquelles ceux-ci doivent se contenter de recevoir l'information, par contraste avec celles qui leur doivent le droit de participer à la décision.

▪ Par ailleurs, il s'agit de circonscrire le type d'informations auxquelles peuvent accéder les *comités d'entreprise* et les syndicats, et plus exactement le droit dont ils peuvent se prévaloir pour être informés de la nature exacte des décisions de restructuration qui les concernent et pour être, dans une certaine mesure, associés à leur mise en œuvre.

▪ Il y a aussi lieu de s'interroger sur la marge de manœuvre offerte aux syndicats. Celle-ci doit-elle toujours forcément se limiter à des perspectives de baisses de salaires et à des licenciements ? La baisse du niveau des rémunérations peut-elle se substituer au manque d'innovation dont fait souvent preuve l'entreprise en voie de restructuration ? De manière générale, il conviendrait de ne pas faire de la baisse des salaires la solution paresseuse qui permettrait de faire l'impasse sur l'effort d'amélioration en matière de processus de production et d'innovation technologique.

Peter Gey conclut son introduction en insistant sur la stimulante qualité de ces journées d'études, organisées avec Lasaire, grâce auxquelles les univers du travail en France et en Allemagne ont l'occasion de se rencontrer et de se familiariser et de définir leurs proximités et leurs différences.

❖ **Roger Briesch** tient à souligner que ce séminaire de juin se tient dans l'année correspondant au cinquantième anniversaire du Traité de l'Élysée, signé par Konrad Adenauer et Charles de Gaulle, soucieux d'accélérer le rapprochement entre les deux peuples dont ils étaient les représentants. Or, la crise économique actuelle a fait apparaître une certaine tension entre la France et l'Allemagne. Roger Briesch forme le souhait que cette nouvelle journée franco-allemande sache renouer avec l'esprit du Traité de 1963 et apporter à son niveau, la preuve qu'Allemands et Français peuvent, malgré la crise et peut-être grâce à elle, retrouver le chemin d'une coopération lucide et réaliste.

I. Le panorama des procédures en vigueur dans les deux pays : diagnostic, état des lieux

❖ **Roland Schneider** fait partie d'une instance sous la tutelle de l'OCDE, mais néanmoins relativement autonome. Cette instance réunit des représentants des principaux syndicats issus du sous-ensemble des États-membres de l'OCDE, regroupant les pays les plus « riches ». Le pilotage d'une journée d'études sur l'évolution de l'industrie en France et en Allemagne réveille chez l'orateur de vieux souvenirs, puisqu'il a déjà eu l'occasion de s'y confronter voici une trentaine d'années. Désormais il apparaît de plus en plus clairement que le destin des structures industrielles dans les deux pays tend à diverger nettement, ainsi que les chiffres recueillis en 2012 en apportent l'illustration : en Allemagne, le secteur des industries contribuait à hauteur de 22 % à la production totale de l'économie. Ce même pourcentage se situait au niveau de 16 % pour l'ensemble des pays membres de la zone euro. Quant à la France, la part de richesse nationale imputable aux industries ne dépassait pas 10 %. Pour ce qui est des tendances générales, notons que la production industrielle allemande a augmenté de 40 % au cours des treize dernières années, alors que l'industrie française, après un décollage dans les premières années du XXI^{ème} siècle est retombée au niveau du début des années 90. Il sera très instructif d'explorer les raisons d'une telle divergence dans l'évolution récente des deux économies. Mais auparavant, place à la description de l'état des lieux en Allemagne et en France telle que la propose Christoph Grüninger pour l'Allemagne, et Philippe Morvannou de *Syndex* pour la France.

❖ **Christoph Grüninger** est expert en matière de technologie, travaillant pour la section du DGB en Rhénanie du Nord-Westphalie, au sein d'une « *centre de conseil technologique* » (*Technologieberatungsstelle*) qui regroupe une trentaine de spécialistes proposant leur expertise aux conseils d'entreprise et aussi à l'occasion de projets précis suscités par les restructurations industrielles. Ce centre bénéficie, en partie, d'un financement provenant à la fois du ministère du travail de la Rhénanie du Nord-Westphalie et des différents syndicats de salariés. Mais le principal provient des revenus issus des activités de conseil et de l'organisation de séminaires, dont les factures sont réglées par les entreprises elles-mêmes.

L'existence de ces centres de conseils technologiques remonte à une trentaine d'années, c'est-à-dire à l'époque où les innovations de l'informatique apparaissaient comme devant bouleverser la nature de nombreux emplois et les conditions de travail en général. De nouvelles qualifications se faisaient jour, accompagnant un vaste effort de rationalisation dans l'organisation du travail. Christoph Grüninger s'occupe plus précisément du volet économique des restructurations en cours dans le *Land*, ce qui l'amène à intervenir directement au sein des entreprises concernées en conseillant les représentants syndicaux sur place dans leurs tractations avec leurs employeurs, notamment quand ils sont confrontés à une proposition de réduction des rémunérations.

La Rhénanie du Nord-Westphalie n'est jamais qu'un des seize *Länder* de l'Allemagne, mais c'est le plus peuplé (18 millions d'habitants) et il reste marqué par la présence en son sein de la Ruhr, laquelle constitue la conurbation industrielle la plus importante de toute l'Europe. Son *Centre de conseil technologique* (CSP) est, par voie de conséquence, le plus important de toute l'Allemagne. Quelles sont les entreprises auxquelles ce CSP propose ses services ? Le plus souvent, il s'agit de petites et moyennes entreprises. C'est d'ailleurs vers ces dernières que le CSP consacre l'essentiel de ses efforts, c'est-à-dire vers des entreprises dont les restructurations mettent en jeu le plus grand nombre d'emplois.

Pour comprendre le sens des interventions du CSP, il faut les replacer dans le cadre qui leur donne le plus de sens, celui de la quatrième révolution industrielle, plus communément désignée en Allemagne par le sigle *Industrie 4.0*. Après la révolution industrielle suscitée par la machine à vapeur, celle de la production de masse, celle de l'automatisation électronique, c'est en effet, à une quatrième révolution qu'on a affaire, celle qu'entraîne l'application d'Internet à la production et la mise en

réseau continu des produits, des machines, des stocks, etc.. Ce passage vers *l'industrie 4.0* fait donc l'objet d'études et de recherches sur le terrain, financées à hauteur de 400 millions d'euros par le gouvernement fédéral. L'industrie allemande a par ailleurs des raisons de se montrer optimiste dans ce domaine et d'espérer se placer aux premières places dans la compétition mondiale, dans la mesure où elle escompte retirer de cette quatrième phase de la révolution industrielle, une augmentation de sa productivité de l'ordre de 40 %. Cela dit, les experts allemands hésitent encore sur la question de savoir s'il s'agira là d'un feu de paille peu susceptible de se renouveler ou d'un sentier de croissance pour la longue durée. *I.G. Metall* suit l'affaire de près et essaye d'en évaluer les retombées pour ce qui concerne les *conseils d'entreprise* et l'activité syndicale en général. Quoi qu'il en soit, il est encore trop tôt pour se faire une idée sur la forme et les conséquences à attendre de cette quatrième révolution dans la production des biens et services.

Cela dit, quelle forme prendront les interventions des conseils économiques et les conseils de surveillance des entreprises pour suivre les restructurations consécutives à ces changements de type *4.0* qui s'annoncent ? N'oublions pas que, de manière générale, les entreprises allemandes sont soumises à des obligations légales très étendues en matière d'information économique ainsi que pour tout ce qui touche l'organisation et, éventuellement, la réorganisation du travail. De fait, lorsque la dite réorganisation entraîne des conséquences négatives pour les salariés, le *conseil d'entreprise* est en mesure de faire valoir auprès des décideurs un droit à la compensation (*Interessenausgleich*) pour les parties concernées, à savoir les salariés eux-mêmes, ainsi que le droit de négocier les dispositions du *plan social* concomitant.

Deux autres instances méritent également d'être signalées :

1) Le *conseil économique*, constitué de représentants (7 au maximum) issus du *conseil d'entreprise*, est obligatoire dans toute entreprise comptant plus de 100 salariés. Il se réunit une fois par mois pour se faire informer de façon précise et détaillée des grandes décisions de gestion en passe d'être prises par la direction. Selon Christoph Grüninger, fort de dix-sept ans d'expérience dans ce domaine, l'immense majorité de ces *comités économiques* restent très en retrait pour ce qui concerne l'exercice réel de ce droit d'information. Il semble qu'ils aient beaucoup de difficultés à formuler les questions pertinentes qui s'imposeraient, d'analyser les conséquences à tirer des choix économiques que l'entreprise s'appête à prendre, et, du même coup, d'en informer leurs *conseils d'entreprise* respectifs pour qu'ils puissent, à son tour, formuler des recommandations. On comprend alors que les *comités économiques* soient, en Allemagne, la source de bien des désillusions auprès des représentants des salariés. À ce propos, c'est moins l'absence d'information qu'ils doivent redouter que le fait si fréquent d'avoir à entériner, faute d'avoir réagi à temps, un ensemble de décisions dont ils ont été informés en bonne et due forme et que, par leur passivité même, ils peuvent paraître cautionner.

2) Le *conseil de surveillance*, présent dans les grandes entreprises. C'est même là le lieu d'exercice par excellence du fameux système dual à l'allemande. Plus exactement, le conseil de surveillance permet à ses représentants d'exercer un contrôle sur la politique de la direction, d'où le rôle spécifique des représentants des salariés composant un tiers du conseil de surveillance. Il est à noter que, dans le secteur des mines et de la métallurgie, ce régime est encore accentué.

De façon générale, ces instances mettent en œuvre un droit d'information et de consultation. Ce qui n'empêche pas que les représentants des salariés ont peu de capacité à intervenir effectivement dans la stratégie de l'entreprise, dans la mesure même où ils ne constituent par définition qu'une minorité ! Le meilleur cas de figure c'est qu'un de ses rapports d'expert puisse parvenir à étayer les positions des représentants salariés au sein d'un *Conseil de surveillance*, tant il est vrai qu'au bout du compte, ceux-ci restent presque tout le temps minoritaires au moment du vote. Il ne faut donc pas

exagérer l'importance de la codétermination* (Mitbestimmung, souvent traduit improprement par « cogestion ») : sa réalité est assez loin de refléter ce qu'elle semble promettre.

Pour ce qui est du rôle effectif des syndicats à l'occasion des restructurations, force est de reconnaître qu'il manque à ceux-ci un certain nombre de compétences spécifiques pour pouvoir se montrer à la hauteur des attentes. Ils ne disposent guère du savoir-faire nécessaire en termes de capacités argumentaires et d'aptitudes à manier les techniques de communication qui leur permettrait de résister à la pression exercée par l'autre partie et imposer à tout le moins le bien-fondé de leurs points de vue. En particulier, leur fait défaut ce savoir-faire médiatique qui pourrait les aider à résister aux compétences des grands groupes en matière de négociation.

Par ailleurs, les règles juridiques concernant les négociations salariales se sont considérablement décentralisées depuis 1980. Des premières clauses dérogatoires ont été introduites dans les conventions collectives, suite au passage de la durée du travail hebdomadaire de 40 heures à 35 heures dans le secteur couvert par *IG. Metall*. Elles ont été multipliées après la réunification allemande, dans la mesure où l'harmonisation des règles de négociations entre l'ouest et l'est a été l'occasion de mettre en place des dérogations aux règles de la branche. En 2004, de nouvelles dérogations ont été introduites pour sauvegarder l'emploi dans les entreprises en difficultés. Bref, les cas de dérogations aux règles guidant les négociations salariales se sont considérablement multipliés. D'où aussi la multiplication des situations particulières pour lesquelles les négociateurs syndicaux doivent décider si oui ou non elles doivent donner lieu à des dérogations par rapport à la règle générale.

Pour avoir pris personnellement part à un certain nombre de ces négociations au cours des dernières années, l'orateur peut attester de l'intensité de ce genre de confrontation, mettant à mal la résistance nerveuse des uns et des autres lorsqu'il s'agit de défendre des emplois ou de négocier le montant des compensations financières en contrepartie de leur suppression.

Le dialogue social passe par deux canaux. Le premier par les entreprises, lorsqu'elles envisagent une restructuration ayant pour effet une réorganisation interne de la structure productive en place, avec à la clé des licenciements et des compensations financières. Dans ces cas-là, le *conseil d'entreprise* est forcément l'interlocuteur compétent. Le second canal, dès lors qu'il s'agit de revendications salariales proprement dites, pour lesquelles le syndicat lui-même a la main et assume la négociation. Or, ces deux canaux offerts au dialogue social ne fonctionnent pas forcément de concert. Aussi bien les employeurs n'hésitent pas, si l'occasion se présente, à tirer parti de cette éventuelle absence de concertation entre les deux instances, en optant en faveur d'une négociation avec les syndicats dans lesquels ils trouveront des interlocuteurs compétents et professionnels quoique difficiles à impressionner. Ou à l'inverse, ils opteront pour une négociation avec le *conseil d'entreprise*, quitte à louvoyer autour de la question des salaires. Dans ce dernier cas, ils tableront sur une certaine fragilité psychologique de leurs interlocuteurs. Ces derniers se voient alors le plus souvent confrontés à l'alternative d'avoir à renoncer à des compensations financières ou à accepter la suppression des emplois. Il arrive même que l'employeur tente de contourner l'interlocuteur syndical en s'adressant directement au *conseil d'entreprise*, violant ainsi délibérément les règles juridiques officielles.

Pour finir, s'il s'agit d'évaluer la pertinence de ces différentes procédures de négociation, par le canal syndical ou par celui des conseils d'entreprise, qu'il s'agisse d'une grande entreprise ou d'une petite, le constat est le même : lorsqu'il s'agit de négocier le maintien des emplois pour l'avenir, les concessions en termes d'augmentation de salaires sont toujours clairement définies, en contrepartie d'engagements beaucoup plus flous de la part des entreprises concernées. Bref, il y a une asymétrie évidente dans la définition des concessions de part et d'autres, au détriment des salariés. Les représentants des salariés demeurent en-deçà des droits que la loi leur accorde, tant il est vrai qu'ils ont une vision étriquée de ce qui pourrait constituer une véritable stratégie de maintien des emplois,

* Ou *cogestion*, voire *codécision*

notamment par insuffisance de leur compétence juridique et de leur aptitude à négocier avec réalisme.

❖ **Roland Schneider** estime que, à comparer le déroulement des négociations sociales à l'occasion des restructurations de grandes entreprises en France et en Allemagne, on ne note pas une très grande différence entre les deux pays, à ceci près qu'en Allemagne, ces situations critiques restent plus dans l'ombre qu'en France, où il n'est pas rare qu'elles fassent la une des journaux.

❖ **Philippe Morvannou**, responsable des activités européennes du cabinet *Syndex* se propose de présenter les effets et les retombées de la loi sur la sécurisation de l'emploi, récemment négociée entre les partenaires sociaux, à un moment (juin 2013) où elle n'est elle-même pas encore entrée en vigueur, position quelque peu paradoxale, reconnaît l'orateur lui-même. Cela dit, en la matière, les dispositions de cette loi sont sans doute moins appelées à modifier l'ordre des choses que l'interprétation que sauront en donner les tribunaux, autrement dit la jurisprudence.

Les principaux points de la loi sur la sécurisation de l'emploi sont les suivants : une conception élargie de la notion d'information/consultation des *conseils d'entreprise* sur la stratégie des entreprises et sur leur usage du *crédit d'impôt, compétitivité-emploi (CICE)*, l'accès des représentants du personnel à une base de données unique (laquelle reste à définir précisément), l'introduction des représentants du personnel au sein des conseils d'administration des très grandes entreprises, la réduction des délais d'appel auprès du *conseil des prud'hommes*, la substitution de la compétence des tribunaux administratifs à celle des tribunaux d'instance, la possibilité de contourner le refus émis par le *conseil d'entreprise* d'émettre un avis sur le bien-fondé d'une restructuration (désormais l'absence d'avis, auparavant suspensive, sera considérée comme une approbation tacite). Enfin, sera considéré comme licenciement économique collectif tout licenciement affectant au moins dix personnes à l'intérieur d'une période de trois mois, dès lors que la motivation du licenciement n'aura eu aucun caractère lié à la personnalité même du salarié concerné.

La loi se traduit, pour ce qui est des restructurations, par cinq avancées de principe, en faveur des salariés :

- 1) En matière d'information et de consultation, le *conseil d'entreprise* pourra faire appel à un expert avant que la décision finale n'ait été prise.
- 2) L'employeur sera tenu de transmettre les informations concernant le projet de restructuration sous une forme écrite.
- 3) Les délais de réflexion accordés au *conseil d'entreprise* seront allongés.
- 4) Le *conseil d'entreprise* pourra formuler des questions écrites auxquelles l'employeur sera tenu de fournir des réponses écrites dûment motivées.
- 5) Quant à l'avis final émis par le *conseil d'entreprise*, il devra lui aussi, être motivé.

En réalité, quelles que soient ces dispositions, personne n'ignore que les directions continueront à prendre leurs décisions en amont du moment où elles se seront soumises à l'obligation d'informer et de consulter leurs *conseils d'entreprise* respectifs. Par ailleurs, ce droit à l'information et à la consultation ne pourra pas être mis au seul service des salariés destinés à être licenciés. Il devra également bénéficier aux salariés qui auront pu conserver leurs emplois dans un contexte professionnel dont il convient alors qu'ils puissent avoir une juste appréciation. Il est aussi à noter que le *conseil d'entreprise* pourra intervenir sur l'ordre des licenciements.

La loi consacre finalement cinq ruptures sur le chemin d'une certaine évolution dans la pratique du dialogue social :

- 1) La négociation au niveau de l'entreprise s'impose dès lors qu'il y a un accord majoritaire. Ce sera une fusion de fait entre l'information, la consultation et la négociation. Il s'agit bien là d'une reconnaissance des organisations syndicales en fonction de leur représentativité.

- 2) Les accords de maintien dans l'emploi seront des alternatives au chômage partiel qui pouvait être considéré comme l'équivalent d'une restructuration purement conjoncturelle dans la mesure où son application figeait les choses sur une durée de deux ans. Désormais la loi ouvre la possibilité d'une restructuration à plus longue portée.
- 3) Désormais l'arme des délais sera dans la main des employeurs. Les syndicats ne pourront plus refuser de rendre leur avis après consultation de manière à bloquer l'ensemble de la procédure.
- 4) On assiste au retour de l'autorité administrative dans la validation des mesures d'ordre social, par opposition aux mesures économiques proprement dites.
- 5) Le juge d'instance n'aura plus que huit jours pour se prononcer sur la validité d'un plan social. C'est là un délai très court.

Quant à l'évolution globale que cette loi traduit, elle se traduira par une plus grande complexité dans l'appréhension des enjeux, à savoir :

- 1) La multiplication des sources d'informations/consultations, d'où un surcroît de travail d'analyse pour l'entreprise et les organisations syndicales
- 2) Une information économique donnée en temps réel
- 3) Le renforcement des possibilités d'expertise, mais aussi la dissociation entre expertise économique et expertise sociale.

❖ **Roland Schneider** voit dans la mise en place de ces nouvelles procédures l'effet d'une pression exercée à la fois par les institutions internationales et par le MEDEF pour adapter le dialogue social aux exigences du marché. Il perçoit aussi une convergence de fait entre le système allemand et les nouvelles dispositions mises en place en France.

❖ **Ralf Götz**, directeur du service des *conseils* d'entreprise européens d'*I.G. Metall*, a conscience que l'efficacité de l'intervention des syndicats dans les programmes de restructuration dépend de leur aptitude à prendre en considération les différents niveaux où se déploie la stratégie industrielle, ainsi que leurs interférences réciproques, à savoir le niveau de l'entreprise, celui du grand groupe et celui des perspectives transnationales, dont fait partie l'horizon européen. *La révolution industrielle 4.0*, dont il a été question, rend d'autant plus nécessaire cette prise de conscience que tous les niveaux d'intervention sont connectés entre eux et qu'il convient pour un syndicat comme *I.G. Metall* de savoir identifier au mieux les lieux où se prennent vraiment les décisions stratégiques des entreprises. Il s'agit plus encore d'anticiper les développements qui se préparent, d'avoir un coup d'avance, ce que Ralf Götz préfère formuler en anglais : *anticipation of change*, l'anticipation du changement. En tirant parti de leur droit à l'information et à la consultation au sein des *conseils de surveillance* et des *conseils d'entreprise*, les représentants des salariés doivent pouvoir analyser et comprendre les dossiers en temps réels, d'autant plus que leur présence dans les Comités économiques leur permet de se situer au cœur du mécanisme de la codétermination (*Mitbestimmung*), élément central de la négociation sociale de l'entreprise. *I.G. Metall* s'efforce d'exercer une influence croissante sur les *conseils d'entreprise*, instances où elle n'est pas toujours présente.

Pour finir, Ralf Götz entend insister sur un certain nombre de questions. La dimension européenne ne devrait-elle pas être l'occasion pour les syndicats de se positionner au plus haut niveau, celui où se prennent les décisions stratégiques transnationales ? À ce titre, ne serait-il pas souhaitable que les *comités d'entreprise européens* puissent s'ouvrir d'avantage à l'influence des syndicats ? Ceux-ci verraient d'ailleurs une incitation opportune à des rapprochements transfrontières, à commencer par une plus grande attention aux nécessités d'une reprise du dialogue franco-allemand. À ce sujet, on peut se demander dans quelle mesure la nouvelle loi française pourra servir de catalyseur entre organisations syndicales de part et d'autre du Rhin.

❖ **Roland Schneider** insiste, en guise de commentaires, sur la mission non pas seulement d'*I.G. Metall* mais aussi des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie (I.G. Bergbau, Chemie, Energie) pour joindre leurs efforts afin de préserver ce niveau de conditions de travail et de sécurisation des emplois propres à l'Allemagne. Il se félicite de l'insistance que Ralf Götz a mise pour souligner à quel point l'efficacité des syndicats dépend de plus en plus de leur capacité à intervenir au niveau européen, et même au-delà. En effet, les perspectives d'un accord de libre-échange avec la Corée d'abord, puis avec les États-Unis sont préoccupantes. Dans cet esprit, l'orateur allemand ne peut que se réjouir des réserves qu'à émises le gouvernement français à l'annonce de l'ouverture des négociations à Washington.

❖ **Rafaël Nedzynski**, membre de la commission exécutive confédérale de FO, commence par rappeler que, considérant que les droits abandonnés par les salariés étaient plus nettement circonscrits que ceux, aux contours plus vagues qui leur étaient proposés, son syndicat avait préféré ne pas signer le grand accord sur la sécurisation de l'emploi dont Philippe Morvannou a fait la présentation.

Première observation : on peut faire le constat que pas plus le nombre des grandes entreprises que celui des « grandes » PME n'augmente en France, contrairement au nombre des petites entreprises qui constituent de plus en plus le cœur de la vie économique et la structure d'accueil pour les emplois. Or, parallèlement, on constate également, en France comme en Allemagne, ainsi que Christoph Grüninger l'a observé, une tendance à décentraliser les lieux de la négociation sociale et à les caler de plus en plus au niveau de l'entreprise. Il y a là une contradiction : n'est-il pas, en effet, nécessaire de favoriser les négociations plutôt au niveau sectoriel qu'au niveau de chacune de ces myriades de petites entreprises qui n'ont pas la surface minimale pour des accords sociaux dignes de ce nom ?

Deuxième observation : contrairement à la tradition sociale allemande, la France semble plus encline à donner le premier rôle à la loi par rapport à la négociation sociale entre partenaires sociaux. Aussi bien l'accord sur la sécurisation de l'emploi qui vient d'être signé n'est-il pas le premier de ce genre en France. S'il est cependant mis en évidence, c'est que, par distinction avec ceux qui l'ont précédé, il a reçu la sanction et pour ainsi dire, un degré de légitimité que lui confère automatiquement la loi. Or, si FO s'est abstenu de signer cet accord, c'est, en partie, justement parce qu'elle ne voyait pas l'intérêt pour les syndicats de « s'enfermer » dans le cadre de la loi.

Troisième observation : il y a dans les entreprises françaises, une forte tradition du secret, au point qu'il n'est pas rare que les salariés apprennent par la presse qu'un plan de restructuration les concernant vient d'être mis en place, ce qui complique du même coup, le déroulement du dialogue social. Par ailleurs, si ce genre de pratique est possible, c'est bien que les directions d'entreprise ne s'imposent nullement le devoir d'anticiper les événements et, partant, de préparer les salariés qui vont en subir les conséquences. D'où les positions dans lesquelles les syndicats se voient cantonnés, d'avoir à « gérer la catastrophe » à savoir : s'efforcer de réduire les licenciements, de désigner les licenciés de première ligne, de négocier le niveau des indemnités, etc.. circonstances dans lesquelles la fameuse « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » est très loin de retrouver son compte. Pour se limiter à un exemple, dans la grande distribution de produits alimentaires, tous les experts sont d'accord pour prévoir que d'ici peu, le système de règlements des achats par carte bancaire et sans intervention d'un tiers sera généralisé dans ce type de magasin. Les vastes bataillons de caissiers/caissières se verront alors privés brutalement de ce type d'emplois. Or, aucune négociation n'est pour le moment envisagée pour anticiper les problèmes que cette inévitable modernisation aura sur les salariés concernés.

Enfin, Rafaël Nedzynski ne peut que constater que la reconversion d'un site industriel, thème dont tout un chacun prône la nécessité, reste le plus souvent au niveau des déclarations d'intentions que ne suive aucune réalisation. Il est rare que pouvoirs publics, organisations syndicales et employeurs, sachent prendre à temps, comme on pourrait s'y attendre, ce genre d'initiatives. Le cas de l'entreprise *Métallurgie* en Bourgogne reste, à ce titre, une exception. Il est vrai que lorsqu'une

entreprise décide de fermer un site, elle est aussi soucieuse qu'aucune entreprise directement concurrente ne vienne s'installer dans la place qu'elle vient de quitter. D'où la difficulté de réemployer dans le même genre d'activité les salariés concernés par la fermeture de l'entreprise en voie de restructuration.

Enfin, pour revenir une dernière fois à la comparaison entre la France et l'Allemagne, force est de constater que les moyens mis au service du passage au travail à temps partiel sont très différents dans les deux pays. En Allemagne ils sont très importants, en France ils restent modestes, d'où la plus faible propension d'y avoir recours.

❖ **Roland Schneider** souligne au passage que, certaines des questions abordées par Rafael Nedzinsky peuvent aussi trouver un écho en Allemagne : ainsi beaucoup d'entreprises allemandes ont, elles-aussi, la tentation de maintenir le plus longtemps possible leurs grandes décisions stratégiques dans le secret.

Débat général

❖ **Roland Schneider**, reprenant après la pause le fil des débats, met en garde ses auditeurs français contre la tentation d'exagérer le rôle des avancées techniques et du savoir-faire des ingénieurs allemands, tels qu'on les voit célébrer dans certaines publicités. Ne vaudrait-il pas mieux maintenir le cap sur le principal, à savoir s'interroger sur la manière dont les syndicats pourraient participer aux grandes orientations stratégiques des entreprises.

❖ **Wolfgang Bandel**, membre du Conseil consultatif d'*I.G. Metall*, fait observer que le pouvoir des *conseils* d'entreprise est limité dans la mesure où le cadre de référence à l'intérieur duquel se prennent les décisions, loin de se situer à l'échelle européenne et mondiale comme les syndicats le souhaiteraient, sont de plus en plus « rabattus » au niveau national. Certes les *comités d'entreprise européens* continuent de disposer d'informations en provenance de tous les établissements d'Europe liés aux groupes industriels dont ils relèvent eux-mêmes. Mais en même temps, les employeurs continuent de définir leur stratégie au seul niveau national. Tout se passe comme si la dimension proprement européenne, à laquelle les syndicats sont si attachés, se trouvait vidée de son sens.

❖ **Michael Wolters**, conseiller auprès de l'I.G. B.C.E. (mines, chimie, énergie) souligne que les récents accords signés en France entre les partenaires sociaux permettent d'envisager un dépassement des anciennes rigidités. Quant aux *clauses d'ouverture* (*Öffnungsklauseln*), que les partenaires issus des syndicats des pays du Sud voient d'un très mauvais œil, il s'agit ici de lever un malentendu. Ce qu'il faut comprendre avant tout, c'est que, traditionnellement dans l'Allemagne de l'ouest, les négociations salariales garantissaient aux salariés le niveau de salaire dans le cadre des branches, quelle que soit l'importance de l'entreprise. Or, après la réunification, beaucoup d'entreprises situées à l'est se sont trouvées dans l'incapacité d'entrer dans ce type de négociation et, la crise économique aidant, des dérogations aux conventions collectives ont également vu le jour à l'ouest à partir de 1995. Un certain nombre de ces entreprises se sont alors retirées du cadre de la branche, tout simplement parce qu'elles s'estimaient incapables de verser les salaires négociés au niveau de la branche. D'où l'initiative prise de ménager ces fameuses *clauses d'ouverture* pour maintenir à l'intérieur de la branche un maximum d'entreprises tentées de s'en soustraire. Aux yeux des syndicats, il s'agissait d'une tactique à court-terme en vue de desserrer la pression exercée par les employeurs sur l'ensemble des salariés de la branche.

En ce qui concerne les branches mines-chimie-énergie, la direction du syndicat IG B.C.E., doit donner son accord explicite pour appliquer ce genre de clause dérogatoire. Elle prend alors la forme suivante : les salariés consentent à renoncer, pendant une période de temps déterminée, à toute augmentation de salaire, dès lors qu'en contre-partie l'entreprise s'engage à effectuer des

investissements précis dans de nouvelles machines ou de recréer un certain nombre d'emplois dans des ateliers jusqu'alors sous-utilisés.

En plus de consolider le maintien des entreprises concernées à l'intérieur de la branche, les clauses d'ouverture présentent aussi l'intérêt de parer aux risques de restructurations. En effet, tant que le régime des *clauses d'ouverture* est en place, l'employeur s'engage à ne pas recourir à des licenciements, tant il est vrai que la préoccupation centrale reste, pour les signataires de ce type de dérogation, d'abord et avant tout la préservation des emplois. C'est l'occasion de préciser ici une nouvelle fois que le recours aux *clauses d'ouverture* ne constitue nullement une manière de réagir à un projet de restructuration, mais bel et bien une manière d'en prévenir la mise en œuvre.

❖ **Roland Schneider** se demande si les Français, plus exactement la ministre du Travail de l'époque, Martine Aubry, n'a pas beaucoup appris des négociations d'*I.G. Metall* en Allemagne, lors de la mise en place des 35 heures en France...

❖ **Anne-Marie Grozelier**, secrétaire générale de Lasaire, s'interroge sur la manière dont les représentants des salariés présents au sein des instances de consultation et de décision, peuvent appréhender le bien fondé et la pertinence d'une décision de restructuration ? Y-a-t-il entre les partenaires sociaux concernés de véritables discussions sur les causes et les raisons de ce genre d'opérations ? La secrétaire générale de Lasaire a encore en tête le témoignage de Jean-Louis Beffa, s'exprimant au titre de membre du directoire de Siemens. Les représentants du personnel de cette entreprise allemande, avait-il observé, avaient très normalement le droit de participer aux discussions sur les raisons et les intentions stratégiques justifiant, bien ou mal, là n'était pas la question, la décision de restructurer l'entreprise. Bref, est-il vrai que les représentants des salariés d'une entreprise se voient reconnaître le droit, face à la direction, de discuter du bien-fondé d'une restructuration ? Elle cite l'exemple de Bosch qui, après avoir su organiser une restructuration intéressante de son usine de Lyon-Vénissieux, envisage désormais de la fermer (ainsi que l'usine allemande) sous prétexte que le photovoltaïque sur l'essor duquel la direction allemande avait parié, ne correspondait plus à sa stratégie. Il était pourtant clair que ce genre de décision était voué à affecter toutes les parties prenantes concernées, à commencer par les salariés eux-mêmes, mais aussi la région sur laquelle l'ouverture ou la fermeture d'un site industriel de cette importance a toujours des répercussions.

❖ **Udo Rehfeldt**, chercheur à l'IRES, estime que l'hypothèse d'une convergence croissante entre les systèmes de négociation en France et en Allemagne, comme semblent le penser plusieurs des orateurs précédents, est loin d'être évidente. Il tient à rappeler ici quelques grosses différences entre les deux systèmes :

1) Ainsi Christoph Grüninger a-t-il complètement omis de signaler que, dans les grandes entreprises, il y a tout de même 50 % des sièges du conseil de surveillance réservés aux représentants des organisations syndicales. A l'opposé, en France, lorsque l'entreprise dépasse 5000 salariés, le conseil d'administration ne s'ouvre jamais qu'à deux représentants des salariés...

2) En Allemagne, les représentants des salariés au sein des *conseils de surveillance* sont également des permanents des organisations syndicales. À l'inverse, la loi s'appliquant en France interdit aux représentants des salariés siégeant dans les conseils d'administration d'avoir un mandat de permanent syndical. Autrement dit, alors que les syndicats disposent d'un moyen de coordonner l'action des collectifs de travail en Allemagne, il n'en est pas du tout de même en France où cette possibilité d'action stratégique n'existe pas.

3) En France, ce sont les organisations syndicales, du moment qu'elles sont présentes dans une entreprise, qui ont le monopole de la négociation collective et non pas le *conseil d'entreprise* en place. En Allemagne, le *conseil d'entreprise* n'a pas droit à la négociation d'entreprise, mais à la négociation d'accords d'entreprise, ce qui ne change pas grand-chose en vérité. Par ailleurs, ainsi que Rafael Nedzynski le rappelait, même avant la nouvelle loi destinée à favoriser les accords visant à préserver les emplois, cette possibilité était déjà ouverte et certains syndicats n'ont pas manqué d'en

profiter. Il faut noter également que cette loi, pour positive qu'elle apparaisse dans la défense des droits collectifs des salariés, l'est beaucoup moins au regard des droits individuels que la loi ne prend guère en compte en cas de restructuration.

Cela dit, il serait faux de croire que du point de vue du dialogue social, tout serait mieux en Allemagne. Les salariés allemands sont même en droit d'envier à leurs homologues français deux avantages dont ils sont eux-mêmes privés : le salaire minimum et la procédure d'extension des conventions collectives à toute la branche (*Allgemeinverbindlichkeitserklärung*). C'est là la grande force du système français.

❖ **Armin Schild**, directeur régional d'*I.G. Metall* Francfort, a particulièrement apprécié la question posée par Anne-Marie Grozelier. Quant à lui, il rappelle que ses responsabilités syndicales concernent 320.000 salariés dans les régions proches de la frontière française, ce qui le rend sensible aux différences et aux proximités entre les deux pays. D'entrée de jeu, Armin Schild ne craint pas de reconnaître qu'il ne partage nullement l'attitude systématiquement critique des syndicats français à l'égard des restructurations. Aux yeux du syndicaliste allemand, les restructurations sont inhérentes au fonctionnement de l'économie de marché et il serait temps qu'Allemands et Français puissent en discuter clairement. Lorsqu'on prend la mesure de la croissance mondiale sous l'angle de ses conséquences écologiques, force est de constater que les « restructurations » s'imposent partout. La crise financière chronique que le monde traverse depuis une quinzaine d'années et, plus précisément la crise de la dette en Europe, ne trouveront de solutions qu'en passant par des restructurations. Le réalisme s'impose. Ainsi, certaines entreprises gérées dans le court-terme en vue de gains purement financiers, se lancent dans les restructurations comme dans une fuite en avant sans perspective et sans principe. D'autres entreprises, comme Volkswagen recourent aux restructurations dans un tout autre esprit. Dans ce dernier cas, il incombe aux représentants syndicaux non pas de s'opposer mais de faire en sorte que ce genre d'opération se mette en place sans que l'intérêt bien compris des salariés s'y trouve sacrifié. Entreprises et syndicats auront alors à cœur de mener à bien la restructuration et d'en faire un succès, valable aussi bien pour les actionnaires que pour les salariés.

En fait, la question centrale est de savoir si, lorsqu'une entreprise industrielle se résout à une restructuration, les syndicats sont vraiment en mesure de lui opposer leur propre stratégie. Il faut bien reconnaître qu'aussi bien les *conseils d'entreprise* que les syndicats ne jouent aucun rôle dans ce genre de décision.

Il y a lieu de s'interroger sur cette différence d'approche entre la France et l'Allemagne à cet égard. Aussi bien les Allemands auraient-ils, eux-aussi, bien des choses à apprendre de la façon dont se sont déroulées, en France, certaines restructurations. On notera ainsi que celles-ci bénéficient souvent d'un accompagnement tripartite, entreprise, syndicats, puissance publique dont on ne trouve pas l'équivalent en Allemagne. Par ailleurs, ne peut-on pas dire que le « tournant » énergétique (*Energiewende*) correspond à une vaste restructuration à l'échelle de l'ensemble de la société ? Dans une telle perspective, ne serait-il pas légitime que les syndicats puissent se saisir de ses tenants et de ses aboutissants, et qu'ils puissent s'occuper des emplois que ce changement sociétal affectera et suscitera, et ce au niveau des entreprises elles-mêmes ? Malheureusement, l'implication des syndicats dans cette grande question est encore sporadique. Armin Schild estime, pour sa part, que s'ils y étaient confrontés, les syndicats allemands ouvriraient le jeu, ne serait-ce que parce que la tradition de la négociation tripartite propre à la France, les inciterait à affronter sans détour cet enjeu sociétal.

L'orateur allemand est lui-même bien placé pour présenter le système de la codétermination au mieux de son fonctionnement, dans la mesure où, syndicaliste permanent d'*I.G. Metall*, il est à ce titre membre de plusieurs directoires d'aciéries, secteur industriel dans lequel la parité, au sein du directoire, entre représentants du personnel et direction, se trouve particulièrement bien garantie : c'est ce qu'on appelle la *Montanmitbestimmung*, autrement dit le régime de la codétermination dans les entreprises de charbon et d'acier. Ce qui n'empêche d'ailleurs pas Armin Schild d'exercer un autre mandat au sein d'Opel ! Or, fait-il observer, si l'entreprise allemande de construction automobile doit se conformer aux orientations stratégiques décidées à Détroit, dans la maison-mère,

tel n'est pas le cas dans les entreprises purement allemandes soumises à la *Montanmitbestimmung*: non seulement, les présidences des directoires sont détenues par des membres d'*I.G. Metall*, mais le syndicat veille à ce que les décisions stratégiques adoptées par ces firmes prennent en compte l'avenir des salariés qui y travaillent et continueront d'y travailler dans les cinq, dix, quinze années à venir. Aucune restructuration ne peut se décider sans que soient définies des garanties sur la préservation et les conditions de travail offertes aux salariés concernés. Cela dit, dans un secteur industriel comme chez Opel-Allemagne, par exemple, la présence des représentants syndicaux dans le directoire de l'entreprise ne relève pas de la pure figuration: c'est pour eux un canal d'informations en temps réel dont ils peuvent se saisir pour les faire passer à l'extérieur. Et ce droit à l'information réelle, les syndicalistes sont prêts à le défendre becs et ongles, au besoin devant les tribunaux.

L'orateur s'arrête, pour finir, sur la stratégie à adopter à l'égard des petites et moyennes entreprises, allant de 200 à 800 salariés. Certes, dans ce genre d'entreprises, la présence d'*I.G. Metall* n'a pas la densité et la consistance qu'elle a chez Volkswagen, chez Continental et même chez Opel. En revanche, il faut tenir compte du fait que ces grosses PME, qui font la force de l'Allemagne, sont gérées par de véritables industriels qui ont à cœur de les maintenir et de les faire prospérer le plus longtemps possible. Cet authentique souci du long-terme offre du même coup un terrain d'entente (*Grundkonsenz*) possible avec les syndicats, chaque fois qu'une restructuration se profile à l'horizon.

❖ **Christian Dellacherie** (CGT, Lasaire), entend souligner deux thèmes majeurs liés tous les deux à la question de la négociation: le pouvoir de la négociation d'une part, et de l'autre la compétence comme condition préalable à la conduite d'une négociation.

Pour ce qui est du pouvoir de négocier, n'oublions pas, dit-il, qu'il s'exerce sur un fond d'asymétrie entre représentants des salariés et employeurs, asymétrie qui a d'ailleurs tendance à s'aggraver avec la crise, tant il est vrai que le chantage à l'emploi est de plus en plus souvent une manière de clore prématurément toute discussion. Sans doute la situation est-elle différente en Allemagne, mais, là-bas aussi, tout laisse penser que le rapport de force commence à diminuer dans la main des syndicats. En France, la négociation sociale se déroule au siège du patronat et ce simple détail en dit long sur les limites de ce fameux pouvoir de négocier.

Quant à la *compétence* proprement dite, le mot possède deux sens: qui a le droit de négocier d'une part, mais aussi qui a l'aptitude et le savoir-faire pour s'y lancer? Comment justifier que les syndicats puissent se voir reconnaître le droit de négocier sur les questions économiques? Par ailleurs, dans quelle mesure les syndicats ont-ils la capacité de s'emparer des moyens d'information et de communication qui pourraient leur donner les moyens de contester les arguments du patronat? En revanche, les employeurs savent, eux, contourner quand il le faut, les compétences des instances qui les gênent, comme c'est le cas avec les *comités d'entreprise européens*.

❖ **Kai Müller** a une triple casquette, celle de représentant des salariés au conseil de surveillance d'Alstom-Allemagne, celle de membre du *comité d'entreprise européen* de cette même entreprise et celle de responsable *I.G. Metall* au niveau régional. Aussi est-il bien placé pour estimer que ces trois mandats assumés simultanément par la même personne constituent un avantage, dès lors qu'il s'agit de recueillir les informations pertinentes en temps réel, anticiper les effets des décisions stratégiques prises au plus haut niveau, et éventuellement mettre au clair des formes de coordination favorables aux intérêts des salariés. De plus, il est aussi bien placé pour apprécier la différence entre le dialogue social à l'allemande et la manière française. Ainsi, en tant que syndicaliste allemand formé aux méthodes et à l'esprit de la codétermination; il lui faut bien constater que le *comité d'entreprise européen*, qui se réclame du droit français, se limite à accompagner les décisions prises en haut lieu dans la tradition centralisatrice propre à ce pays. En effet, les *comités d'entreprise* européens devraient pouvoir être le lieu d'une réflexion et d'une proposition d'action coordonnée au bénéfice des salariés des différentes entreprises du groupe. Or très souvent, les décisions prises au niveau du groupe sont déjà mises en œuvre dans certaines entreprises, avant même que les syndicalistes allemands n'aient eu le temps de prendre position, d'où s'explique la difficulté à définir une stratégie

coordonnée au niveau du groupe pour défendre les intérêts des salariés. À ce propos, il est évident que les décideurs français ne se préoccupent nullement des particularismes allemands en matière de droit du travail et de la procédure propre au dialogue social sous l'égide de la codétermination. On a là affaire à une différence de tempo entre la France et l'Allemagne en matière de restructuration. Ce genre de décisions se prend généralement, en France, à la hussarde, alors qu'en Allemagne elle doit passer par le filtre du dialogue social, ce qui permet aux syndicats de recenser plus prosaïquement les difficultés concrètes qui se poseront à l'occasion de la restructuration, et de suggérer des moyens de les résoudre.

De façon plus générale, le principal intérêt des *comités d'entreprise européens* réside dans la possibilité qu'ils offrent aux syndicats d'identifier ce qui marche le mieux dans tel ou tel pays en matière de dialogue social, de manière à préparer le terrain pour une harmonisation progressive des pratiques et des normes sociales dans l'ensemble des pays européens.

❖ **Nadia Ghedifa**, directrice générale du cabinet SECAFI, a l'habitude de travailler avec les *comités d'entreprise* et, de manière plus générale, avec les syndicats. Elle a conscience que la situation économique actuelle que connaît l'Europe est exceptionnellement difficile, face à laquelle les entreprises n'ont le choix, pour le dire schématiquement, qu'entre deux scénarios : soit gérer les conséquences d'une récession de grand format, soit, si l'on en a les moyens et le temps, anticiper les évolutions probables. Or, en France, le souci de l'anticipation passe encore pour un luxe réservé aux intellectuels et aux experts tout heureux de pouvoir confronter leurs analyses dans des colloques et des journées d'études. Les entreprises, elles, ne peuvent, en revanche, guère se le permettre, en tout cas pas en France. Nadia Ghedifa va jusqu'à affirmer que l'exercice de l'anticipation en tant que tel, fait peur aux dirigeants français ! En effet, cette opération suppose, pour être fructueuse, que les syndicats et employeurs s'associent pour élaborer des scénarios convergents. À cette scission structurelle entre le point de vue patronal et le point de vue syndical sur les anticipations, s'ajoute la difficulté intrinsèque de l'exercice. C'est sans doute moins le cas dans l'aéronautique, mais c'est à coup sûr beaucoup plus délicat dans les PME, isolées au milieu d'une petite région au dynamisme incertain, et dépendant entièrement d'un donneur d'ordre qui dispose, au mieux, d'un carnet de commandes ne dépassant pas trois mois. Mais même dans les grandes entreprises la chose est risquée. Ainsi, si l'on considère l'ensemble de la filière automobile en Europe, force est de constater que la crise est générale, même si elle prend telle ou telle caractéristique particulière selon les marques.

S'il existait un point d'ancrage susceptible de donner un peu de consistance à l'exercice de l'anticipation, ce serait peut-être vers les *territoires* qu'il conviendrait de se tourner, dans la mesure où s'y rencontrent les différents acteurs de l'initiative collective, à savoir les syndicats, les entrepreneurs et les élus politiques locaux. Là encore Français et Allemands n'évoluent pas sur le même terrain de jeu, dans la mesure où la représentativité des syndicats allemands est beaucoup plus forte que celle des syndicats français. De plus ceux-ci sont souvent en désaccord, comme en témoigne le fait que, en gros, 50% d'entre eux ont signé l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013, alors que 50% s'en sont bien gardés. Il faut souhaiter que les partenaires sociaux français apprennent à se rallier sur des positions de compromis, ce qui ne veut pas dire « se compromettre », mais faire en sorte que chacun d'entre eux accepte de faire le même nombre de pas l'un vers l'autre. Quelques grands dossiers sont à ouvrir ou à ré-ouvrir. Ainsi, la formation professionnelle doit être enfin comprise comme un outil concret d'anticipation collective permettant de faciliter les reconversions partout où celles-ci s'avèrent inévitables. Autres dossiers : tout faire pour favoriser l'accès au monde du travail aux jeunes et aux seniors.

En conclusion, s'il y a un point particulièrement révélateur du peu de confiance que s'accordent réciproquement salariés et employeurs, en France, c'est que la présence des représentants des salariés au sein des conseils d'administration ne sera effective que dans 200 entreprises à peu près. Ainsi en a décidé l'accord national interprofessionnel signé en 2013. Pourquoi s'être contenté d'une innovation aussi timide, alors qu'une réforme plus ample aurait sans doute contribué à changer en

profondeur l'état des esprits en France et qu'elle n'aurait pas coûté un centime au budget public ? La confiance est quelque chose qui devrait se construire pas à pas. Encore une occasion manquée !

2. L'expérience des restructurations dans des entreprises allemandes et françaises

❖ **Steffen Lehndorff**, chercheur à l'institut du travail et de la qualification de l'Université de Duisburg-Essen, est très conscient que, partout en Europe et donc en France et en Allemagne, le mouvement syndical est désormais sur la défensive face au triomphe du néo-libéralisme. Il s'agit donc d'imaginer comment les syndicats pourraient s'approprier une stratégie plus innovante pour reprendre la main.

Pour illustrer son propos, Steffen Lehndorff entend s'appuyer sur une campagne de reconquête lancée par *I.G. Metall* et sur son mot d'ordre « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré » (*besser statt billiger*). C'est une campagne qui n'est pas encore gagnée, tant il est vrai qu'elle prétend combattre frontalement l'idée que la réduction du coût du travail serait au cœur de l'efficacité compétitive d'un système économique. C'est une idée désormais très rebattue en France et qui, pour un observateur allemand, a même un air de « déjà vu » ou de « déjà entendu », il y a dix ans, en Allemagne, au moment des réformes Schröder ou plus exactement de *l'agenda 2010*. Le président Hollande semble reprendre la même antienne et faire, à son tour, de la réduction du coût du travail, l'enjeu central du retour à la compétitivité des entreprises françaises. « Quand je regarde le spectacle que donne la France, s'exclame l'orateur, j'en ai des frissons ».

Du point de vue des syndicats allemands et d'*I.G. Metall* en particulier, le mot d'ordre « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré » doit être le signal d'un renoncement à l'attitude purement défensive dans laquelle l'idéologie néo-libérale les a cantonnés. Mais où devrait démarrer cette contre-offensive ? Selon Christoph Grüninger, dans les *conseils d'entreprise* eux-mêmes, dans la mesure où ils sont dépositaires d'une capacité d'action insuffisamment mise en œuvre. Il s'agit moins ici du pouvoir même de négocier que d'aptitudes à exercer un certain nombre de compétences spécifiques, comme l'a fait observer Christian Dellacherie. Autrement dit, il existe une dépendance réciproque entre le pouvoir de négocier efficacement et les compétences qu'il suppose.

Par ailleurs, la négociation sociale à l'allemande avait toujours considéré comme allant de soi que les conditions de travail ne devaient pas être un élément à prendre en compte dans l'évaluation de la compétitivité proprement dite. Or, au cours des vingt dernières années, celles-ci ainsi que les autres normes sociales propres aux entreprises allemandes ont été progressivement intégrées aux calculs de la compétitivité, et ce, aussi bien pour les entreprises au niveau national qu'international. Pour se limiter au secteur de la métallurgie, préoccupation première d'*I.G. Metall*, on aura pu constater que, depuis la décennie 90, les entreprises ont eu tendance à s'extraire des conventions collectives avec *I.G. Metall*, parce qu'elles les jugeaient trop contraignantes en matière de conditions de travail, étant donné l'état de la concurrence mondiale. Autre solution : recourir aux facilités d'une sous-traitance étrangère échappant, par définition, à l'emprise du syndicat allemand. Dans certains cas, *conseils d'entreprises* et syndicats ont été soumis à une pression suffisante pour renoncer d'eux-mêmes aux clauses habituelles de protection en matière de conditions de travail. Depuis le début des années 2000, ces infractions aux règles en usage se sont même multipliées.

Face à cette dérive, *I.G. Metall* a recouru à deux types de parade : d'une part, en renforçant la coordination interne entre les différentes instances à l'intérieur desquelles, dans les entreprises, les représentants syndicaux peuvent agir, ainsi qu'Armin Schild en a donné lui-même l'illustration. Ainsi la tentation de contourner les clauses protectrices pour les salariés a-t-elle pu être endiguée avec succès. À cette première parade s'est ajoutée une deuxième : renforcer la présence syndicale au niveau de l'entreprise elle-même, et ce aussi bien via le *conseil d'entreprise* que via l'activité syndicale

elle-même dans l'entreprise, de manière à défier le management sur son propre terrain au lieu d'attendre passivement ses décisions et de se contenter d'en adoucir les conséquences auprès des salariés. Plutôt que de se résigner silencieusement à un recul sur des droits et des garanties que leur procuraient les accords sociaux signés avec les entreprises, les syndicats ont préféré reprendre le train en ouvrant la voie à une articulation (*Verzahnung*) entre activité syndicale dans l'entreprise et initiatives lancées par le *conseil d'entreprise*. Ce lien établi entre les deux instances est au fondement du mot d'ordre « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré ». En d'autres termes, il s'est agi pour *I.G. Metall* de prendre le management au mot et de le contraindre à mettre en place une stratégie productive véritablement innovante plutôt que de consentir à l'abaissement des normes sociales pour réduire le coût du travail. D'où trois options possibles, selon les circonstances : soit le maintien des garanties négociées soit le renoncement partiel à des avantages salariaux et sociaux pour une période soigneusement limitée dans le temps, soit le renoncement à ces mêmes avantages en échange de contreparties équivalentes de la part de l'employeur. Bref, c'est le pari de la compétitivité par l'efficacité dans l'organisation du travail, par le développement des stratégies alternatives et la création de produits innovants, plutôt que par l'abaissement du coût du travail. Et ici, tout repose sur la mobilisation du savoir concret des salariés, ou plus exactement leur compétence en tant qu'experts dans leur domaine d'activité et l'expérience qu'ils ont acquise au fil des années.

Là où cette politique a été mise en place, elle s'est révélée payante dans 20 % des entreprises. Telle est du moins l'évaluation qu'en ont faite les permanents syndicaux de la région concernée. Même si ce pourcentage devait être ramené à 10 %, ce serait déjà un résultat très encourageant. Il faut noter qu'il s'agit là de petites et moyennes entreprises : c'est à cette échelle, en effet, que *I.G. Metall* a su le mieux mettre en œuvre cet engrenage entre représentants syndicaux et travail du *conseil d'entreprise*. Le souci des syndicats n'est pas ici de perfectionner les mécanismes du capitalisme pour le capitalisme, mais de faire en sorte que, dans un univers soumis à la compétitivité internationale, les salariés ne se voient pas contraints de renoncer au niveau des salaires et des conditions de travail dont ils avaient l'habitude.

Il y va là, pour les représentants des salariés, d'un délicat exercice d'équilibre entre le souci d'efficacité compétitive au service de la survie de l'entreprise et la préservation d'un environnement du travail garantissant l'avenir du niveau des salaires et des conditions de travail acceptables pour les salariés. En somme, la stratégie préconisée consiste à mettre en place un moyen d'impliquer les salariés dans des projets d'innovation où ils retrouvent leurs comptes. Le défi est considérable. Tout doit être mobilisé pour y parvenir, à commencer par le savoir jusqu'alors inutilisé, accumulé au cours de leur carrière par les ouvriers qualifiés. Ceux-ci ne le mettront au service d'un projet d'innovation que dans la mesure où ils sauront que leur trajectoire professionnelle dans l'entreprise est à l'abri. Dans certains cas, il est même arrivé que cet ajustement entre les initiatives syndicales et la volonté de mieux gérer exprimée par la direction aboutisse à une réorganisation complète du fonctionnement de l'entreprise et à la réorientation sur de nouveaux produits.

Tout dépend de l'art et la manière d'impliquer les salariés dans l'effort d'innovation, grâce auquel l'entreprise parviendra ou non à se situer au niveau des exigences de la compétitivité internationale. Cette nouvelle forme de mobilisation suppose de se démarquer fortement de la pure et simple fonction représentative (« Weg von der Stellvertreterpolitik »), exercée au sein du *conseil d'entreprise*. L'implication des salariés qui doit s'y substituer, sera centrée sur le capital de savoir professionnel et d'expérience dont tout salarié est de fait dépositaire : une implication en tant qu'authentique spécialiste, voilà ce qui est désormais demandé à chaque salarié (*fachliche Beteiligung*). À cette première implication d'ordre purement professionnel doit s'ajouter une seconde, à savoir une implication d'ordre politique (*politische Beteiligung*), dès lors que l'enjeu est celui de la négociation sociale proprement dite, à savoir un donnant/donnant entre employeurs et salariés : il revient alors au syndicat de créer et de mettre en place, à l'intérieur de l'entreprise, une commission de travail sur la convention collective (*Tarifkommission*) où syndicalistes et représentants patronaux examinent ensemble les conditions nécessaires pour s'accorder sur le bien-fondé d'autoriser une ou

plusieurs dérogations à la convention collective en cours. Or il faut noter que seuls les représentants syndicaux ont le droit de donner le feu vert sur cette question, pouvoir dont ne disposent pas les autres représentants des salariés au sein de cette commission.

Le cœur de la coordination mise en place par *I.G. Metall* réside dans l'interaction entre ces deux formes d'implication : celle des salariés en tant que détenteurs d'un savoir en prise sur le projet d'innovation et celle des représentant syndicaux ayant l'œil sur l'opportunité pour le collectif de salariés dont ils défendent les intérêts, d'accepter ou non telle ou telle dérogation par rapport à la convention collective en cours.

Ces expérimentations mises en place en Allemagne par *I.G. Metall*, éveillent-elles un écho auprès des instances syndicales françaises, telle est la question que se pose, le chercheur allemand. Nul n'ignore que les gros bataillons de syndiqués constituent en Allemagne un moyen de pression implicite dans la main des syndicats, en particulier chez *I.G. Metall*. Les rangs, du côté français, sont comparativement beaucoup plus clairsemés. Mais on aurait peut-être tort d'en déduire pour ainsi dire mécaniquement, une différence équivalente en termes de capacité mobilisatrice. Face au spectacle des grandes mobilisations collectives que les syndicats français savent déclencher dans les grandes occasions, on aurait tort de perdre tout espoir. Ce n'est donc pas là qu'il faut mettre le doigt sur la différence essentielle entre les capacités d'action en Allemagne et en France.

La différence se situerait plutôt à l'intérieur de l'entreprise. Dans les comités d'entreprises français, en particulier dans les PME, il est difficile pour les représentants des salariés de s'appuyer sur des sources de compétences appropriées qui puissent leur permettre de discuter d'égal à égal avec leur employeur. À cette faiblesse s'ajoutent les effets de la concurrence pour ainsi dire « politique » entre les grandes organisations syndicales françaises. Or, on peut raisonnablement supposer que cet exercice d'équilibre entre la défense des intérêts bien compris des salariés et l'ouverture aux projets d'innovations avancés par les entrepreneurs ne pourra être menée à bien que si toutes les organisations syndicales sont d'accord pour en reconnaître la légitimité. Cet exercice sur la corde raide (*Gratwanderung*) peut être, en effet, l'occasion rêvée pour faire jouer la concurrence entre les différents syndicats s'ils n'ont pas pris la précaution de se mettre d'accord dès le départ. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé en Italie, chez Fiat. On a vu le résultat.

Reste la grande question : le jeu en vaut-il la chandelle ? Après tout, les expérimentations dans ce sens (il ne s'agit en effet de rien de plus) menées en Allemagne sous le pavillon d'*I.G. Metall* ont suscité bien des discussions internes dans le syndicat, où une oreille syndicale française aurait beau jeu de reconnaître dans la bouche des syndicalistes allemands, un point de vue typiquement CGT, CFDT ou FO... L'affaire n'est donc pas tout à fait tranchée, même en Allemagne. Mais elle a le mérite d'être posée, de faire réagir et d'inviter à l'action

❖ **Christian Dellacherie**, acceptant de remplacer au pied levé Mohamed Oussedik, souligne la convergence des perspectives ouvertes par Steffen Lehndorff, et celles que lui-même, membre de la CGT, peut s'approprier, à commencer par celles que le mot d'ordre « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré » semble recouvrir.

Il s'agit bien de mettre en place des ébauches de solutions alternatives à celles que proposent les patrons. En dépit de l'opposition de leurs intérêts intrinsèques, patrons et salariés peuvent au moins se rejoindre sur une préoccupation commune, celle de la motivation des salariés. Dans cet esprit, les uns et les autres devraient plus prêter l'oreille à ce savoir-faire et à cette expérience professionnelle dont les salariés sont porteurs. Or cette porte ne s'est jamais ouverte, même lors des restructurations qui pourraient pourtant être souvent l'occasion de redéployer le savoir implicite détenu par les salariés et qu'une nouvelle scène professionnelle pourrait alors mettre en valeur. On a souvent à faire, en l'occurrence, à un savoir-faire plus collectif que strictement individuel. La CGT a d'ailleurs pris l'initiative de mettre sur pied des séminaires associant des chercheurs en sociologie du travail et des responsables syndicaux, pour « travailler sur le travail ». L'idée directrice tourne autour d'une problématisation de la notion de travail, c'est-à-dire une construction d'expertise sur les

enjeux du travail, bâtie sur une autre grille d'analyse que celle des questionnaires patronaux. Ainsi, du côté des salariés aussi, il y a un éclairage à apporter sur les notions de « qualité du travail » et de « compétences » qui ne recroisent pas forcément celles qu'en proposent les employeurs. Il serait même opportun que, à l'intérieur même des entreprises, on puisse réserver un espace de débat où serait abordée la question de la finalité du travail à partir de l'expérience concrète accumulée sur place par les salariés.

Quant à la capacité mobilisatrice du mouvement social français qui semble tant impressionner les observateurs allemands, c'est là une réalité incontestable. Encore faut-il ne pas se masquer le désaveu croissant de la masse des salariés à l'égard des appareils syndicaux. Cette défiance s'est encore accentuée sous les effets de la crise économique. Il faut craindre qu'en continuant à proposer sur les problèmes sociaux qui minent l'économie française, des analyses et des solutions divergentes les unes des autres, les organisations syndicales ne finissent par une sorte de suicide réciproque, en raison de leur commune incapacité à trouver par le haut la sortie vers cette entente préalable que Steffen Lehndorff a évoquée comme la condition indispensable pour mener à bien une stratégie syndicale qui puisse redevenir offensive et non pas se replier sur des positions fermées, usantes, et peut-être même démobilisatrices.

❖ **Armin Schild** entend mettre les points sur les i. Récemment encore, un député social-démocrate allemand se félicitait que son parti ait été à l'origine *de l'agenda 2010* dont la mise en application serait la vraie cause du caractère relativement solide du marché du travail en Allemagne. Or pour le dire un peu trivialement, c'est du pipeau (*Quatsch*) ! Le fait est que, au cours des vingt dernières années, le volume du travail, loin d'augmenter, n'a pas cessé de diminuer en Allemagne ! Et si, comme on aurait pu s'y attendre, le nombre des emplois n'a pas suivi la même pente, c'est que, pour les maintenir, les gouvernements en place n'ont pas hésité à recourir à des artifices : subventions, réductions d'impôts, multiplication des emplois à temps partiel, intérim, petits boulots payés au lance-pierre (*Minijobs*), etc.. Si bien que les économistes n'ont eu aucune peine à établir qu'en Allemagne la quantité de travail avait bel et bien reculé depuis l'introduction des réformes de Schroeder ! Cette observation n'est pas sans intérêt lorsqu'on la rapporte à l'exposé de Steffen Lehndorff. Au mot d'ordre « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré » (*besser statt billiger*), *l'agenda 2010* et Schroeder répondent par l'équation implicite : « travail moins bien rémunéré = plus de travail pour tout le monde ». Cette équation relève, en fait, de la rhétorique la plus creuse : l'abaissement du coût du travail n'a nullement entraîné l'augmentation de la quantité de travail au sein de l'économie allemande.

De fait, s'il est une chose dont les Allemands ont le droit d'être un peu fiers, et parmi eux plus exactement les syndicalistes allemands, c'est d'avoir contribué à mettre en place, dans presque toutes les régions du pays, un réseau dense d'entreprises, petites, moyennes et grandes, partageant la même efficacité productive et le même sens de l'innovation et de l'ouverture à la demande issue des marchés extérieurs. Il faut souligner ici qu'il s'agit, dans tous les cas, de produits industriels réellement fabriqués ou assemblés sur place. Or à partir de la crise financière de 2009-2010, les responsables politiques ont décidé de contourner les standards associés aux emplois du secteur industriel en recourant à une extension massive du travail à temps partiel, ce qui ne pouvait pas manquer d'entraver à terme les effets bénéfiques de la politique keynésienne menée jusqu'alors par les différents gouvernements.

Il apparaît, par conséquent, que la véritable finalité des réformes de Schroeder a été dissimulée, tant il est vrai que, contrairement à ce que les éditoriaux de la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* ne cessent de répéter trois fois par semaine, l'Allemagne n'a pas fait au travers des réformes Schroeder la démonstration d'une politique mise au service de la création d'emplois nouveaux mais bien plutôt au service du capitalisme financier. La vérité est que les marchés financiers ne créent pas de travail. L'Allemagne aura ainsi servi de laboratoire à la logique capitaliste. Il serait bon que les syndicalistes s'en souviennent.

Face aux défis des restructurations, le syndicaliste allemand entend restituer la dynamique syndicale sur le terrain où elle puise le meilleur de ses forces : c'est à ce niveau, en effet, que se trouve le modèle du travail au sens réel du terme et également un modèle pour le travail... des syndicalistes. C'est donc aussi au niveau de l'entreprise qu'il faut encourager l'innovation, tout comme il faut encourager les salariés à jouer la carte, non pas du maintien à tout prix des « vieux » emplois, mais de l'ouverture aux projets de reconversion, dès lors que ceux-ci frayent la voie pour ces salariés mêmes, vers des emplois de bon niveau au sein d'une entreprise qui n'aura jamais cessé de faire tourner ses machines.

L'orateur n'entend pas tourner autour du pot. Il ne craint pas de qualifier d'aberrante (*fataler Unsinn*), l'idée selon laquelle une injection de pouvoir d'achat dans la société allemande pourrait parvenir à rétablir pour les pays d'Europe du sud une certaine égalité dans leurs échanges commerciaux avec l'Allemagne. Un tel équilibre dans les balances commerciales entre l'Allemagne et la France ou a *fortiori* dans les pays du sud, et même ailleurs dans le monde, n'améliorerait guère le sort de leurs salariés respectifs. Quels produits industriels des pays comme l'Espagne, le Portugal peuvent-ils bien espérer vendre aux consommateurs allemands ? Où sont les constructeurs d'automobile, les centrales électriques, les aciéries grecques ? Où sont même leurs chantiers navals ? Les économies qui abandonnent leur production industrielle en croyant se rattraper en développant leurs activités financières en paieront lourdement le prix, à l'exception de l'oligarchie qui en tire les ficelles. En revanche c'est la masse de la population active qui trinquera. Cela dit, Armin Schild y insiste, « en toute solidarité syndicale avec les travailleurs d'Europe » dont il a à cœur de contribuer à préserver l'avenir. Mais il ne sert à rien de se bercer de contes de fées.

Le mot d'ordre « un travail mieux organisé plutôt que moins bien rémunéré » (*besser statt billiger*) met le doigt sur l'essentiel : il s'agit pour les salariés d'adopter et d'intérioriser des conduites d'innovation et une exigence de compétitivité en ayant conscience que c'est là la seule parade à opposer à la stratégie des patrons centrée, elle, sur l'abaissement pur et simple des coûts de production. Et se réclamant d'une approche qu'il qualifie lui-même de « marxiste », l'orateur presse les salariés de reconnaître qu'ils ont, eux aussi, un intérêt objectif à la croissance des forces productives. L'augmentation de la productivité est bien le passage obligé pour assurer au plus grand nombre la qualité de vie qu'ils attendent. Cette qualité de vie incorpore, au-delà du simple niveau des salaires, d'autres aspects comme la garantie de l'emploi, les conditions de travail, l'accès aux soins, etc... Il en va ici de l'intérêt bien compris de tous les travailleurs.

En guise d'illustration, le syndicaliste allemand présente le cas d'une entreprise moyenne confrontée à l'obligation de se restructurer après avoir été rachetée par un grand groupe américain. Le syndicat *I.G. Metall*, partie prenante du *conseil de surveillance* de l'entreprise, y a joué un rôle décisif. Les nouveaux investisseurs, avaient, en effet, vite compris que les systèmes de navigation que fabriquait l'usine à destination des grandes marques d'automobile haut-de-gamme, seraient à brève échéance éliminés du marché au profit de la concurrence asiatique. Pour sauver les quelque 800 emplois de l'entreprise, encore fallait-il trouver un repreneur. Le syndicat d'*I.G. Metall* a veillé à ce que l'industriel prêt à réembaucher les salariés de l'ancienne entreprise présente à son tour un projet de reconversion viable et des conditions de recapitalisation vérifiables. La main-d'œuvre qualifiée a pu alors se réajuster à une fabrication technologiquement proche, celle de la construction d'éoliennes en mer et d'installations photovoltaïques. Or, cette restructuration a été contrôlée de part en part par les représentants syndicaux de l'entreprise, épaulée par d'autres représentants syndicaux au niveau de la région.

Conclusion : un des secrets des succès engrangés par le mouvement syndical allemand réside, bien sûr, d'abord dans sa cohérence et son unité, à la différence du monde syndical français ; mais aussi dans son implication systématique au niveau de la branche. Notons à ce propos que la « branche » renvoie moins à une subdivision d'ordre politique ou géographique qu'à un univers technologique, à une culture professionnelle commune, métallurgie, chimie, mines, etc... Les enjeux de productivité et de reconversion à l'intérieur de la branche y sont donc plus lisibles pour les syndicats qui l'organisent

que ce n'est le cas pour les syndicats français dont l'enracinement ne trouve souvent sa force qu'à l'intérieur d'une seule entreprise ou d'un seul type d'activité.

D'autre part, pour juger des problèmes de compétitivité et d'organisation du travail que les entreprises ont à affronter, un syndicaliste allemand peut avoir un point de vue en surplomb par la grâce de sa triple casquette ; en tant que membre actif dans son syndicat, représentant les salariés dans le *conseil d'entreprise* et membre du conseil de surveillance, il est souvent mieux à même que ses collègues français d'apprécier les tenants et les aboutissants d'un dossier industriel. De ce fait, il faut reconnaître qu'il a bien un pied dans le système capitaliste à partir duquel il tâche d'exécuter « le grand écart », grand écart bienvenu dès lors qu'il permet d'infléchir véritablement la stratégie des entreprises dans l'intérêt des salariés.

❖ **Christophe Doyon**, directeur associé du groupe *Alpha Secafi*, présente un cas de restructuration, cette fois-ci selon la manière française. Il s'agit du site de Saint-Jean-de-Maurienne, appartenant au groupe *Rio Tinto*, dont les usines réparties dans le monde entier, font travailler près de 71.000 salariés. La bonne santé du groupe ne l'a pas empêché de se séparer de son usine d'aluminium de Saint-Jean-de-Maurienne.

L'usine, consacrée à la fabrication de l'aluminium, affecte 30 % de ses coûts de production au ravitaillement énergétique nécessaire pour tourner à plein rendement. À ce titre, elle bénéficiait d'un contrat de livraison à un tarif préférentiel, datant de 1984, dont l'échéance ne devait pas dépasser 2014. La question s'est donc posée de savoir si l'activité resterait viable au-delà de cette échéance. La direction a donc pris la décision de placer le site sous « revue stratégique », périphrase alambiquée pour signaler qu'un risque de licenciement collectif se profilait à l'horizon.

Les représentants du personnel ont alors conscience que la question de la pérennité du site est posée. Elle est d'autant plus posée que la fabrication de l'aluminium ne fait pas partie du cœur des activités de *Rio Tinto*. C'est même dans ce domaine qu'elle a mené une politique de désinvestissements successifs. L'occasion fournie par l'arrivée à échéance du contrat de fourniture d'énergie est peut-être à saisir pour faire endosser à EDF le gros de la responsabilité qu'elle a prise d'interrompre ses activités à Saint-Jean-de-Maurienne.

Face à cette conjoncture, les représentants du personnel vont mettre en place une stratégie d'information systématique pour prendre la mesure de la gravité de la situation et explorer les différentes issues possibles. Par ailleurs, ils vont s'efforcer de mettre en place une politique de communication destinée d'une part aux salariés eux-mêmes, mais également à l'extérieur, de manière à dépasser la dimension purement locale et poser le problème dans des termes plus généraux, touchant notamment à l'avenir de la filière de l'aluminium en France.

Le *comité d'entreprise* décide donc de s'appuyer sur une procédure spécifique, le « droit d'alerte ». Il s'agit là d'une possibilité pour les représentants du personnel d'interpeller la direction et d'échanger des informations avec elle de manière à poser un jugement fondé touchant la gravité de la situation à laquelle est confrontée l'entreprise. Dans un deuxième temps, cette procédure permettra au *comité d'entreprise* de faire appel à un expert pour mieux analyser le problème, en examiner les conséquences possibles et les préconisations à envisager. Dans une troisième phase, cette même procédure rendra possible d'interpeller les responsables au niveau du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

En étant à même de recueillir un certain nombre d'information sur les caractéristiques de l'implantation de Saint-Jean et de son impact sur l'ensemble des activités économiques de la vallée de la Maurienne, le *comité d'entreprise* a pu également prendre la mesure du nombre et de la nature des emplois indirects qui seraient affectées si, d'aventure, l'usine d'aluminium devait fermer ses portes. N'est-elle pas le premier employeur industriel de la vallée et sa fermeture n'aurait-elle pas des effets allant bien au-delà pour la filière de l'aluminium, au niveau international et même européen ? Dans cet esprit aussi bien le *comité d'établissement* de Saint-Jean que le *comité d'entreprise* ou le *comité d'entreprise européen* ont été en mesure de faire le point régulièrement

avec les salariés sur l'évolution du dossier. Cet échange d'information fait néanmoins apparaître une certaine dissymétrie entre la direction et les représentants du personnel. Cela dit le dispositif permet, ce qui n'est pas fréquent, aux représentants des salariés de rester en amont du processus de décision. En termes plus simples, ils ne sont pas placés devant le fait accompli et ils peuvent donc échanger « à froid » leurs analyses sur l'évolution du dossier.

Quelles sont les résistances ? D'une manière générale, il y a, chez les partenaires sociaux, la crainte que le simple fait de discuter de l'éventualité de la restructuration participe d'une prophétie auto-réalisatrice, voire déclenche une accélération vers la prise de décision. Par ailleurs, l'ensemble du dossier est passablement complexe : les enjeux en termes de concurrence sur le marché européen, de recours au droit européen pour faire barrage au risque de concurrence, etc. Or ils doivent être identifiés et compris. Les acteurs sont-ils toujours aptes à entrer dans ces questions ? D'où le risque qu'apparaissent, chez les représentants du personnel, un certain doute sur leur capacité à infléchir le cours des événements, et la tentation de souhaiter que la crise éclate, de manière à faire apparaître au jour la divergence des intérêts, et l'état du rapport de forces. Du côté de la direction, on sent une certaine réticence à reconnaître les instances représentatives des salariés comme des partenaires à part entière et légitimes dans la prise de décision finale. Mais a-t-on vraiment en France le temps d'être en amont dans ce genre d'affaire.

Il y a, par ailleurs, une certaine mobilisation de terrain, bien au-delà des murs de l'entreprise. C'est là une originalité française. Les collectivités locales s'impliquent, les conseils municipaux rendent publiques leurs positions sur la question, de même que le conseil régional, des députés et des sénateurs, autant de pressions supplémentaires sur les dirigeants de *Rio Tinto* et de ceux de l'usine de Saint-Jean.

Troisième élément dans le dossier, les propositions de solution alternative avancées par les représentants du personnel, à commencer par l'idée que *Rio Tinto* et EDF s'associent pour financer la construction d'un nouveau barrage hydraulique, en échange de quoi le groupe anglo-australien pourrait bénéficier, auprès de l'entreprise française, d'un nouveau contrat d'approvisionnement électrique à des conditions préférentielles. Cette capacité pour les représentants du personnel, à proposer des solutions alternatives, contribue à ouvrir le jeu et à infléchir le projet des dirigeants dans un sens qu'ils n'avaient pas envisagé au départ. D'une manière générale, cette façon de réagir, de la part des représentants des salariés, contribue à élargir le cadre du problème qui est posé en faisant passer un dossier local, à l'origine, vers un niveau national, voire européen.

L'ensemble de ces réactions a, en tout cas, permis de dénouer l'alternative rigide qui se profilait initialement : ou bien *Rio Tinto* se verrait renouveler le contrat d'approvisionnement d'électricité au tarif préférentiel dont l'entreprise avait bénéficié jusqu'alors, soit celle-ci mettrait la clef sous la porte. L'idée d'un certain repreneur possible a pris, petit à petit, de la consistance, pour aboutir finalement à l'idée que le groupe allemand *Trimet* pourrait être intéressé. A l'heure actuelle, les négociations longues et complexes qui sont toujours le préalable à ce genre de décision, n'ont pas encore vraiment abouti. La question des investissements pour remettre à niveau l'ensemble du site reste posée : aussi bien l'entreprise elle-même que ses salariés ont été laissés à l'abandon dans ce domaine (manque de formation, multiplication des emplois précaires, etc.). Bref les modalités d'une reprise par *Trimet*, si elle devait aboutir, sont encore loin d'être éclaircies.

Reste la question de savoir comment les représentants du personnel et les syndicats vont pouvoir s'impliquer dans le processus de négociation et, éventuellement, de reprise. Ici, il faut remarquer que, autant ces mêmes instances ont été présentes et actives dans la phase préalable d'information et de consultation, autant désormais le risque est grand qu'elles soient marginalisées pendant la phase des négociations devant aboutir à la décision finale. Formellement bien sûr, les obligations d'information et de consultation seront sans doute respectées, mais il est à craindre que les représentants des salariés n'aient guère le moyen de peser sur les modalités concrètes au terme desquelles la pérennité du site et des emplois se verra ou non garantie dans son intégralité.

❖ **Michael Wolters**, conseiller au département international de l'I.G. B.C.E., présente l'état de la question concernant la fabrication de l'aluminium en Allemagne.

Trois remarques :

1) Les effectifs des salariés dans la production et l'élaboration de l'aluminium sont restés relativement stables en Allemagne, à peu près 74 000. A la production primaire d'aluminium s'ajoute celle dérivée de la récupération des déchets. Cette seconde ressource étant moins coûteuse en énergie. Il y a trois sites de production en Allemagne, *Rheinwerk* à Neuss, et deux autres entreprises sous le pavillon *Trimet*. Il s'agit là d'une entreprise familiale, installée dans le Land de Hesse, avec une production annuelle de 160 000 tonnes d'aluminium dans laquelle l'électricité rentre à hauteur de 40 à 50 % dans le coût de production total, à comparer au pourcentage imputable au coût du personnel qui ne dépasse pas 5 %. Rappelons que dans l'usine de Saint-Jean-de Maurienne, la part du coût imputable à l'approvisionnement électrique, avoisine 30%.

2) Quant à la multinationale *Rio Tinto*, la part de son chiffre d'affaires concernant l'aluminium ne dépasse pas 8 %. Une campagne s'est déroulée à l'occasion des Jeux olympiques de 2012 (dont *Rio Tinto* fabrique les médailles) pour dénoncer les licenciements collectifs décidés sur l'un de ses sites. Cette campagne s'est déroulée sous l'égide d'I.G. B.C.E. pour l'Allemagne et de la CFDT pour la France. Les méthodes expéditives que le groupe pratique sur ses sites africains ont également fait l'objet d'une dénonciation internationale. A cela s'ajoute sa responsabilité à l'égard de la pollution qu'elle inflige à l'environnement où sont installées ses usines. De toute façon, *Rio Tinto* a décidé de se dégager de ses positions en Europe, et par voie de conséquence, des deux sites qu'elle possède en France.

3) Pour ce qui est de la reprise de l'usine de Saint-Jean-Maurienne par *Trimet*, il faut savoir que, du côté syndical, des contacts entre les syndicalistes français et leurs homologues allemands dans l'entreprise de Hesse ont déjà été établis par l'entremise du bureau que I.G. B.C.E. possède à Duisbourg. Plutôt que de relever le tarif de l'électricité fournie à l'usine, EDF prendrait une participation dans l'entreprise à hauteur de 40 % du capital et se rembourserait par les dividendes perçus. Il faut enfin noter que *Trimet* n'a pas jugé nécessaire de mettre en place un *comité d'entreprise européen*. Il faudrait, pour ce faire, que l'entreprise allemande investisse dans la création d'un autre site, quelque part en Europe.

❖ **Daniel Morel**, secrétaire fédéral FCE CFDT dans le secteur chimie et énergie, a constaté que les salariés sur place ont, à l'égard de leur usine de Saint-Jean-de-Maurienne, un attachement affectif viscéral qui n'a rien à voir avec la défense du pavillon *Rio Tinto*, entité lointaine et étrangère à leur horizon. Il y a aussi, chez ces salariés, une culture professionnelle centrée sur la fabrication de l'aluminium, dont l'intensité ne peut que frapper tout observateur extérieur.

Le sort de l'usine française s'est joué, bien sûr, sur les effets du contrat d'approvisionnement, signé entre *Rio Tinto* et EDF, une fois tombée la dernière échéance. Daniel Morel a eu l'occasion d'examiner de près les modalités et les clauses très précises de ce contrat. Il reflète avant tout le souci d'une multinationale apparemment motivée par des objectifs industriels, mais en réalité mue par une vision des choses purement financière. Il s'agit, pour la firme australo-canadienne, de dégager un retour sur investissement (RSI) tournant autour de 30 à 40 % ! C'est là un objectif d'exploitation à très court terme qui n'est porteur d'aucun avenir durable pour les salariés. Les représentants du personnel ont eu l'occasion d'en discuter avec les experts du ministère du redressement productif : il apparaît que, même si *Rio Tinto* se voyait proposer la gratuité de l'approvisionnement électrique, l'usine de la vallée alpine resterait bien en deçà de la marge escomptée par les gestionnaires anglo-saxons.

Soucieux de renouer avec un projet porté par une finalité réellement industrielle, les salariés de Saint-Jean-de-Maurienne ont alors songé à se tourner vers un repreneur dans la filière sans rompre pour autant le contact avec les dirigeants de *Rio Tinto*. D'où, forte du soutien apporté aussi bien par le ministre français que par EDF, la prise de contact avec l'entreprise allemande *Trimet*. D'un certain

point de vue, *Trimet* est à l'opposé de l'univers de *Rio Tinto* : c'est une entreprise dont la vocation est d'abord industrielle et dont le management est dans la main de la famille de son fondateur, Heinz-Peter Schlüter. Aux yeux du syndicaliste CFDT, la convergence envisagée serait donc gagnante-gagnante. La France y apporterait un savoir-faire qui a ses lettres de noblesse, dans la mesure où l'invention de l'aluminium et la technologie à laquelle elle a donné lieu sont nées en France. La culture industrielle française alliée au sérieux gestionnaire des Allemands, ne serait-ce pas là une bonne combinaison des facteurs de la production ?

Cela dit, la question du coût de l'énergie n'est pas évacuée pour autant. C'est là au moins un point commun entre les dirigeants de *Rio Tinto* et de *Trimet* : comment réduire le coût de l'approvisionnement électrique ? Or, il faut savoir que l'Europe semble vouée à connaître des coûts croissants dans ce domaine, à moins qu'on ne parvienne à mettre au point une technique d'exploitation de gaz de schiste qui la rende acceptable pour les populations. D'où le risque de voir toutes les activités industrielles fortes consommatrices d'électricité quitter le territoire européen. En effet, depuis l'exploitation systématique du gaz de schiste aux Etats-Unis, la donne a changé : le coût de l'énergie a baissé, contrairement aux anticipations de la Commission de Bruxelles. Dans ce contexte, les grands projets d'industries consommatrices d'énergie ont tendance à se concentrer fortement là où celle-ci est peu chère, c'est-à-dire dans les pays du Golfe et aux Etats-Unis. Pour ce qui est des sites conservés par *Rio Tinto*, le Canada met à leur disposition une énergie quasi-gratuite en provenance des grands barrages hydrauliques...

En France, sous le contrat préférentiel, signé avec EDF, l'usine de Saint-Jean se ravitaillait au coût de 19 à 20 € le mégawattheure (MWh). Aujourd'hui, ce même prix se situerait plutôt autour de 25 à 30 €. En revanche, dans les pays du Golfe et au Canada, le MWh est vendu au tarif de 12 à 13 €. Qu'en conclure ? Sans doute qu'une politique industrielle s'impose et ce à l'échelle du continent. Voilà une cause qui devrait unir Français et Allemands, au-delà des différences de mentalité et de style d'action qui peut paraître parfois les opposer.

❖ **Udo Rehfeldt** ne peut s'empêcher, à ce propos, de signaler que c'est à la suite d'une décision prise par la Commission européenne de refuser le projet de fusion à trois entre *Péchiney-Ugine-Kuhlmann* et deux autres sociétés étrangères, que la vieille entreprise française,² associée dès ses débuts à l'histoire de l'aluminium a, elle-même, fini par être absorbée par le groupe canadien *Alcan*, lui-même voué quelques années plus tard, à être à son tour repris par *Rio Tinto*.

Débat général

❖ **Yannick Bacaria**, est le représentant CGT à l'usine de Saint-Jean-de-Maurienne. Il rappelle que, dès 2007, la CGT a interpellé les élus et les pouvoirs publics et pris contact avec des cabinets d'experts pour mettre en forme un contre-projet replacé dans une perspective beaucoup plus large, celle d'une politique industrielle à l'échelle de l'Europe. Il faut avoir conscience que la technologie Péchiney, élaborée sur le site de Saint-Jean-de-Maurienne, lui-même adossé à un laboratoire de recherches, financé sur fonds publics, va désormais servir aux usines canadiennes de *Rio Tinto* et, du même coup, cesser de féconder l'industrie française. C'est une sorte de cannibalisme industriel dont les salariés français risquent d'être ainsi victimes, eux qui ont tant contribué à mettre au point des techniques de fabrication à la source des 60 % de l'aluminium produit dans l'ensemble du monde. L'Europe, pour sa part, importe actuellement plus de 2,5 millions de tonnes en provenance des autres continents. Or, lorsqu'on prend la mesure de sa consommation, aussi bien dans l'industrie automobile que dans la construction aéronautique, on est en droit de considérer la production de l'aluminium comme véritablement stratégique pour l'avenir de l'industrie européenne dans son ensemble.

Quant au scénario *Trimet*, il recouvre encore bien des inconnues. Quel sera le sort réservé à l'usine de Saint-Jean ? Nul ne le sait exactement, à commencer par les syndicats, un peu sur la touche dans cette dernière phase.

❖ **Pierre Héritier** souligne que les conditions nécessaires à la structuration efficace de l'offre productive sont très différentes en France et en Allemagne. Outre-Rhin, celle-ci prend la forme d'une adaptation ininterrompue de l'outil productif, alors qu'en France la démarche est beaucoup plus chaotique, au coup par coup, sans anticipation réelle, d'où son caractère plus douloureux pour les salariés, d'autant plus que, comme c'est d'ailleurs encore plus le cas dans les pays du Sud, les restructurations s'opèrent en France dans un contexte de récession. Le fondateur de Lasaire estime nécessaire de maintenir un lien entre la question de l'offre et le retour de la croissance. Un peu de croissance ferait du bien à tout le monde, et une croissance au niveau européen, bien sûr. C'est d'ailleurs, une constante dans l'approche de Lasaire. Le groupe de réflexion n'avait-il pas pris l'initiative, à l'époque où la France assurait la présidence de l'UE, en 2008, de présenter au gouvernement en place un texte appuyant l'idée d'une relance européenne ? De son côté, le DGB avait, lui aussi, proposé un *plan Marshall pour l'Europe*. Favoriser le retour de la croissance, tel devrait être le mot d'ordre à faire passer avec plus d'urgence que jamais. Car, en s'en tenant à une politique visant à la seule amélioration de la compétitivité des entreprises, la croissance ne retrouvera certainement pas l'élan pour redémarrer. Il faudra l'aider.

Par ailleurs, Lasaire avait appuyé l'idée d'une augmentation concertée des salaires dans la zone euro, en particulier entre la France et l'Allemagne. Bien sûr, il va de soi que, dans une pareille éventualité, les modalités propres aux traditions syndicales de chaque pays, devraient être respectées, ainsi que la neutralité concurrentielle. Le second objectif serait assurément plus ambitieux, dans la mesure où les négociateurs, dans chacun des pays, auraient à l'esprit les besoins du marché européen pris dans son ensemble, et non pas le seul cadre national. Si l'on ne parvient pas à s'entendre sur la nécessité de cette relance par les salaires dans l'ensemble de l'eurozone, la construction européenne risque de s'enliser définitivement. En revanche, si, à côté des politiques, les partenaires sociaux parvenaient à s'accorder sur l'idée d'une augmentation généralisée des rémunérations des salariés, l'Europe pourrait redevenir crédible aux yeux de tous les citoyens.

❖ **Udo Rehfeldt** appuie le point de vue exprimé par Pierre Héritier et regrette, à ce propos, que Armin Schild ne soit plus présent dans la salle. Il aurait aimé pouvoir lui objecter que, contrairement à ce qu'a soutenu le syndicaliste allemand, selon lequel il n'y aurait actuellement pas de marge suffisante en Allemagne pour une augmentation globale des salaires, cette marge existe bel et bien : c'est celle du vaste secteur productif où les salaires sont trop bas. Une amélioration de la fiche de paye chez ces millions de salariés entraînerait, à coup sûr, un bond en avant des importations en provenance des autres économies de l'eurozone, remédiant au moins partiellement aux déséquilibres qui paralysent actuellement le fonctionnement de l'Europe.

❖ **Christian Dellacherie** estime que l'affaire *Rio Tinto* est riche d'enseignements et suscite bien des interrogations. Ainsi, pour s'en tenir à un seul point, on est en droit de se demander si l'efficacité gestionnaire dont a fait preuve *Trimet* jusqu'à présent pourra se prolonger longtemps sur le terrain français. En effet, n'est-ce pas sous la contrainte d'un coût du Kwh nettement plus élevé que ses concurrents canadien et français, que l'entreprise allemande a réussi à mettre au point un processus de production plus économique et plus inventif ? Privé de ce stimulus, et ayant désormais accès à un approvisionnement énergétique nettement moins coûteux, à savoir le Kwh d'EDF, ne peut-on pas craindre que *Trimet France* abandonne petit à petit sa politique de recherche et d'innovation en matière d'efficacité énergétique ? Aussi bien EDF serait-elle peut-être bien inspiré d'investir dans la nouvelle entreprise, si tant est qu'en maintenant une stratégie visant à réduire la facture énergétique, elle justifierait et consoliderait ce type de montage ?

Pour ce qui est des positions défendues par Armin Schild, Christian Dellacherie n'a pas d'objection de principe à lui opposer, si ce n'est que le mot d'ordre « faire mieux plutôt que moins cher » est peut-être, là aussi, à réinterroger. Faut-il comprendre que « faire mieux » recouvre automatiquement

un « faire plus » ? N'est-il pas temps de procéder à une analyse plus fondamentale des présupposés censés justifier l'idée même de croissance économique dans un espace aussi développé que l'Europe ? On voit bien que le mouvement syndical tourne autour du pot sans vouloir y mettre le doigt. Mais n'est-on pas arrivé à un point où il devient nécessaire d'examiner frontalement les tenants et les aboutissants d'une pensée productive qui refuse de s'interroger sur ses présupposés ? La production industrielle reste, c'est une chose évidente, indispensable pour le maintien d'un certain bien-être collectif, mais elle n'est qu'une des dimensions de l'acte économique au sein d'une société qui tient à rester humaine. « Le bonheur, disait Saint-Just, est une idée neuve en Europe ». Voilà en tout cas, une formule qui, deux cents ans après avoir été prononcée, sonne étrangement aux oreilles des européens, en ce début du XXI^{ème} siècle...

❖ **Siegfried Balduin**, représentant d'*I.G. Metall* au comité d'entreprise européen d'EADS, a été impressionné par la qualité des échanges que sa participation à la journée franco-allemande lui a donnée l'occasion d'entendre, occasion qu'il juge particulièrement bienvenue à l'heure où chacun s'interroge sur l'avenir de l'Europe.

En guise d'entrée en matière, il tient à signaler que les mots d'ordre du genre « mieux plutôt que moins cher » sont certes légitimes, mais qu'ils sont loin de rendre justice à la complexité des problèmes qui se posent aux entreprises européennes. Il faut s'efforcer de distinguer l'aspect purement conjoncturel du structurel dans chacun des problèmes auxquels doit faire face l'Europe, tout comme il faut distinguer le court-terme du long-terme. Ces oppositions apparentes sont d'ailleurs moins l'effet d'une contradiction qu'un procédé heuristique permettant de s'orienter vers la stratégie gagnante. L'Allemagne, c'est un fait, est tournée vers l'exportation. C'est à la fois sa chance et sa malédiction. Tout dépend finalement de l'aptitude à discerner la nature des changements qui s'annoncent et de comprendre à quelles conditions l'Europe pourra survivre. Dans cet esprit, il serait urgent que les entreprises allemandes et françaises envisagent leur propre compétitivité non seulement au niveau européen, mais aussi au niveau mondial.

Le thème de la flexibilité, ou plutôt de la flexibilisation a été peu abordé au cours de cette journée. Cette question ne se sépare pas de la question de savoir comment faire face à la conjoncture. Le problème est alors, pour des industries de pointe comme l'aéronautique, de tout faire pour préserver la main d'œuvre hautement qualifiée qu'il faudra mobiliser à fond lorsque la conjoncture sera redevenue favorable. La politique des licenciements en fonction des aléas de la conjoncture n'est tout simplement pas tenable. Les années qu'EADS a traversées lui ont sûrement permis, sur ce point, d'affiner ses paramètres. Ainsi, après avoir traversé une période de vaches maigres, *Airbus* connaît une phase d'expansion qui ne semble pas près de s'interrompre. Avec l'aide des syndicats, la direction a donc mis au point un système de règles, en fonction duquel l'entreprise peut enregistrer une baisse de volume de travail allant jusqu'à 30 %, sans pour autant se voir contrainte de réduire sa main d'œuvre. C'est là, pour ainsi dire, la manière européenne de gérer ses ressources humaines, par opposition à la manière américaine où embauches et licenciements s'ajustent mécaniquement et sans délais aux variations de la conjoncture économique. Cette politique de préservation de l'emploi doit être encadrée par des règles précises élaborées avec les représentants syndicaux. En l'occurrence, le *comité d'entreprise européen* a été beaucoup sollicité. En ce qui concerne, le volet des emplois d'*Airbus* en Allemagne, on a mis en place un système de *compte-temps (Arbeitszeitkonten)*, et d'emplois à temps partiel de manière à mesurer au plus près la quantité de temps de travail correspondant aux nécessités du moment. Dans cet esprit et après bien des affrontements entre syndicats et direction, EADS s'est finalement engagé à garantir maintien de ses emplois jusqu'en 2020. Il s'agit là d'une convention particulièrement ambitieuse, même au regard des engagements de ce type en Allemagne, mais aussi d'une prise de risque pour les salariés comme pour la direction qui s'est fixé, elle aussi, des objectifs à long terme.

Comment mettre en place des processus de production toujours plus performants sans mettre en danger l'équilibre économique de l'entreprise, sans dégrader, par mesure d'économie, les conditions de travail, sans céder aux facilités à court-terme d'une politique de dumping, et sans prêter la main

aux partisans de la renationalisation d'EADS, à l'issue de laquelle la guerre de tous contre tous recommencerait à l'étage européen, tout autant que la tentation du repli sur soi ?

Pour parer au risque d'un tel scénario il convient donc de définir une contre-stratégie reposant sur une sorte de *flexibilisation surveillée* des emplois, et sur une garantie de leur pérennité à long terme. Bref, il s'agit de consolider une stratégie exactement inverse de celle dont *Rio Tinto*, par exemple est la triste illustration. Management et salariés ont un intérêt commun à faire en sorte que les objectifs de gestion soient définis sur le long terme. L'exercice ne va pas sans tensions ni affrontements entre les deux parties prenantes, aussi bien à *Airbus* que dans les autres entreprises. A ce propos, il convient de noter que, dans de pareilles circonstances, *I.G. Metall*, loin de s'affaiblir, s'est au contraire renforcé. C'est là une grande leçon. Tout se passe comme si le syndicat avait pris la direction au mot, et l'avait mise au pied du mur, et que prenant au sérieux l'exigence d'efficacité économique et de rendement sur laquelle la direction insiste tant, les représentants du personnel avaient exigé en retour que les dirigeants se montrent eux-mêmes à la hauteur de leurs propres intentions, qu'ils sachent définir une stratégie à long terme et créent les conditions de sa réussite à tous les niveaux de la chaîne production. Brusquement, il est apparu que, en matière de conduite stratégique indispensable pour garantir la pérennité de l'entreprise, les représentants syndicaux avaient les idées plus claires et l'esprit plus décidé que les managers en place ! En somme, la confiance avait changé de camp !

Les salariés allemands qui, dix ans auparavant, désespéraient de la capacité des syndicats à les protéger efficacement, ont fini par leur accorder la confiance qu'ils refusaient, en revanche, aux managers qu'ils voient hésitants et même parfois dépourvus du pouvoir de décision finale. En définitive, les salariés ont tout intérêt à travailler dans une entreprise bien gérée, plutôt que livrée à la fuite en avant, sans perspective, sinon celle de la réduction des effectifs, avec à la clef, des propositions de contreparties financières d'autant plus médiocres pour ceux qui auront été licenciés. Même dans le cas où la compensation financière est alléchante, il faut y regarder à deux fois avant d'accepter un licenciement, dans la mesure où chaque fois qu'un salarié qualifié démissionne, il affaiblit du même coup le potentiel de compétence collective dans lequel il avait sa part, et, de ce fait, il assombrit l'horizon pour l'ensemble de l'entreprise et donc pour ses autres collègues restés en poste. L'atout maître des entreprises allemandes et, sans doute, de beaucoup d'entreprises européennes ne réside-t-il pas dans leur aptitude à faire fructifier le travail de salariés hautement qualifiés, capables du même coup de tenir la dragée haute à la concurrence mondiale ? Le pari d'un dumping des salaires serait, en revanche, une voie sans issue.

Il ne faut cependant pas se voiler la face : l'économie allemande abrite également un vaste secteur fonctionnant sur des bas salaires qu'autorisent le recours au travail à temps partiel, l'intérim et les sous-traitances individuelles (*Werkvertrag*). Ce domaine du travail précaire trouve son terrain d'élection dans le secteur des services. *I.G. Metall* y est fortement opposé, d'autant plus qu'il commence à s'introduire également dans le secteur industriel. Face à cette dérive, le syndicat s'efforce d'introduire des verrous, comme l'obligation de transformer au bout de deux ans, tout contrat d'intérimaire en contrat de plein exercice. Dans le cadre d'une entreprise européenne relevant d'I.G. B.C.E., ce dispositif peut aller jusqu'à inclure, en l'occurrence, des salariés étrangers. De toute façon que ce soit chez EADS ou chez *Airbus*, la tendance est de conclure des accords ayant une portée européenne, et ce grâce à la plate-forme de discussion que constitue le *comité d'entreprise européen*. Il est vrai que cette « extension » n'est pas facile à établir dans la mesure où le droit social et les styles de négociation sociale diffèrent de pays à pays. Siegfried Balduin craint cependant que le président actuel Tomas Enders ne cède un peu trop à la vision court-termiste de ses actionnaires, plus attachées à des profits rapides qu'aux perspectives à long-terme d'une gestion industrielle bien comprise.

❖ **Ralf Götz** a deux observations à proposer :

1) L'idée d'un *plan Marshall pour l'Europe* n'est pas forcément à rejeter. Encore faut-il être sûr qu'il puisse s'appliquer à l'ensemble de l'eurozone. Le DGB, plusieurs syndicats allemands ainsi que la

Fédération de l'industrie européenne semblent y être favorables. Cela dit, entre la France et l'Allemagne, d'une part, et, par exemple, la Grèce de l'autre, quels sont les points communs qui pourraient justifier leurs égales participations à un tel plan ?

2) La perspective ouverte par Armin Schild mérite, elle aussi, discussion. Le fameux mot d'ordre « mieux travailler plutôt qu'une baisse des salaires » signifie que les syndicats allemands et non pas seulement *I.G. Metall* acceptent la logique de la productivité, même si elle suppose la flexibilité du travail. En échange, une même quantité de travail se verra « garantie » au niveau de la branche, étant entendu que l'action syndicale dans ce sens « sera » reçue dans toutes les entreprises relevant de la branche, à commencer par celles qui disposent de leur propre capital. Par ailleurs, les syndicats auront voix au chapitre dans les discussions stratégiques pouvant bénéficier aux salariés, manière de mettre un cran d'arrêt au moins-disant salarial. Cela dit, il faut reconnaître que cette perspective d'action syndicale continue à faire débat au sein d'*I.G. Metall*.

La question que se pose Ralf Götz est alors de savoir s'il s'agit là d'une option que les syndicats français et d'ailleurs en Europe seraient prêts à partager. Si c'est le cas, en échange de quelle contrepartie ? Il ne faut pas oublier que l'enjeu c'est non seulement la préservation mais l'extension des emplois industriels en Europe. Bref, la stratégie proposée repose sur le refus d'établir un lien de cause à effet entre l'amélioration de la compétitivité et la baisse des salaires.

Réagissant aux propos de Siegfried Balduin concernant le fonctionnement syndical au sein d'EADS, l'orateur s'interroge sur la place et le rôle possibles des syndicats au niveau transnational. D'ailleurs comment peut-on définir au niveau européen, à l'intérieur d'un grand groupe transnational, des propositions communes qui puissent s'appliquer dans toutes les entreprises reliées au groupe, comme c'est le cas chez EADS, même dans celles à l'intérieur desquelles il n'y a pas de représentants syndicaux ? Il n'y a, pour le moment, aucune base juridiquement valable au niveau européen sur laquelle il serait possible d'édifier ce genre d'accord entre les représentants des salariés, pays par pays. Il faut prendre conscience que si les syndicats ne parviennent pas à trouver cette entente initiale par-delà les frontières, les *comités d'entreprises européens* auront toute latitude pour agir comme bon leur semble.

❖ **Udo Rehfeldt** attire l'attention, à ce propos sur le fait que chez EADS, les représentants syndicaux des différentes filiales ont signé un accord-cadre pour définir une procédure et un groupe de négociation pour de futurs accords européens, à l'intérieur duquel les différentes structures de représentation syndicale, pays par pays, mais aussi le comité d'entreprise européen et la fédération européenne de l'industrie ont leur place.

❖ **Kai Müller** rappelle que dans l'entreprise, dont il préside le *conseil d'entreprise*, le groupe *Alstom*, un accord prévisionnel de restructuration a été signé, définissant les différentes étapes du processus avant qu'on en vienne à des suppressions d'emploi. Ainsi a-t-on évité la situation dans laquelle le *conseil d'entreprise* en est réduit à discuter dans l'après-coup du bien-fondé de décisions déjà prises dans le cadre d'une restructuration en phase conclusive.

La question se pose de savoir à quel moment et jusqu'à quel point les instances représentatives des salariés doivent s'impliquer dans l'affaire. Convient-il qu'elles ne s'engagent dans des discussions avec la direction que, lorsque la conjoncture est porteuse, c'est-à-dire lorsque les perspectives sont bonnes pour l'entreprise et pour les emplois eux-mêmes ? Ou cette implication des syndicats n'est-elle opportune que lorsqu'une restructuration se profile à l'horizon ? En ce qui le concerne, Kai Müller distingue plusieurs problèmes :

La nécessité, pour les instances représentative des salariés, de rester continuellement au courant de la situation économique de l'entreprise. Le flux d'information ne doit, en effet, jamais s'interrompre et peut, pour ce qui concerne le groupe, se situer dans un cadre national, voire international. Il s'agit ensuite d'être en mesure d'impliquer les salariés dans la mise en place d'une stratégie à long terme pour l'entreprise, qui soit également bénéficiaire pour les salariés, bien sûr. Reste la question : comment s'y prend-t-on ? Il convient, avant tout, de faire comprendre à la direction que le point de

vue des salariés constitue un contreponds suffisamment lourd pour qu'il soit pris en considération, d'autant plus que leurs représentants auront démontré leurs compétences pour ce qui est du suivi de la gestion de l'entreprise et des problèmes auxquels elle a à faire face et ce, au-delà même des frontières nationales. Bref, il s'agit pour les salariés de se montrer, eux aussi, offensifs et donc convaincants.

❖ **Michael Wolters** propose de rapprocher le mot d'ordre « *besser statt billiger* » (plutôt du travail mieux organisé que mal payé) d'un autre slogan, « *Betroffene zu Beteiligten zu machen* » (du moment qu'on est concerné, autant s'impliquer). Il s'agissait en l'occurrence, d'accroître la mobilisation des salariés et de faire monter la pression, mais aussi de déclencher des adhésions au syndicat, ce qui voulait dire aussi des cotisations en plus dont l'apport permettrait une plus grande liberté de manœuvre pour l'organisation, voire un soutien financier pour la Fédération européenne. Indirectement cette campagne d'adhésion aura donc eu aussi des retombées positives pour les syndicats français. Il y a, à ce propos, un besoin urgent pour l'ensemble du monde syndical européen d'augmenter ses bataillons dès lors qu'il entend survivre politiquement.

Par ailleurs, ce qu'on qualifie de *plan Marshall européen* fait l'objet de bien des discussions au sein du DGB. L'idée est de substituer aux lamentations rituelles auxquelles l'organisation se limite face au spectacle de la politique d'austérité imposée par Bruxelles, une plate-forme de débat sur laquelle le DGB pourrait bâtir un scénario alternatif auquel les grandes confédérations syndicales européennes seraient invitées à réagir. Ce serait aussi l'occasion de définir, au niveau européen, une répartition des tâches autour de l'idée d'une politique industrielle commune à toute l'Europe. L'objectif serait de continuer à développer les industries et par voie de conséquence, les emplois concomitants. Dans cet esprit, les syndicats de branche devraient avoir à cœur de définir ensemble un cadre de références communes.

Le DGB et les syndicats de service se sont également impliqués dans un programme de réduction du CO² et dans la transition énergétique. A ce propos, l'industrie de l'aluminium doit être considérée comme une voie d'avenir à long terme, dans la mesure où des améliorations technologiques de la chimie devront bientôt leur permettre de consommer beaucoup moins de CO² que ce n'est le cas aujourd'hui. Ce n'est donc pas à partir des conditions actuelles de leurs procédés de fabrication qu'il faut juger de l'opportunité de conserver ou non des industries en terre européenne, mais à partir de leurs perspectives à long terme. Ne serait-ce pas rendre le plus mauvais service aux entreprises européennes que de leur imposer des règles environnementales à court-terme, qui risqueraient de les pousser vers des délocalisations en Australie, où elles trouveront, à coup sûr, un terrain leur laissant toute facilité de dégager leur CO² sans aucune restriction ?

❖ **Steffen Lehndorff**, reprenant au vol la question déjà abordée par Michael Wolters, souligne, à son tour, l'importance qu'il faut donner aux campagnes de recrutement. Les syndicats allemands ont besoin d'étoffer leurs bataillons. Aux Etats-Unis, mais aussi en Grande-Bretagne et en Australie, les syndicats se sont lancés dans ce qu'en anglais on appelle « *organizing campaign* ». L'expression renvoie à une mobilisation à grande échelle et on rêverait de pouvoir la traduire en allemand. Au fond *besser statt billiger* (plutôt travailler plus intelligemment que d'être mal payé) connote peut-être la même densité mobilisatrice que le mot *organizing* dans les pays anglo-saxons. Dans les deux cas, il s'agit de s'appuyer sur les institutions existantes et sur leur règles de fonctionnement, que ce soit les *conseils d'entreprises*, où la pratique de la *codétermination* pour mettre en évidence les excellentes raisons de rejoindre un syndicat. C'est notamment le cas lorsque les entreprises tentent d'imposer des dérogations aux accords sociaux négociés avec les syndicats. Ainsi deux exemples :

Premier exemple : le syndicat Ver.di a commencé à s'enraciner dans des activités de services où il était jusqu'alors peu représenté, comme dans la société d'expédition en ligne Amazon, où des grèves ont été déclenchées pour l'amélioration des conditions de travail, chose encore inimaginable en Allemagne, il y a encore un ou deux ans ? Cette montée en puissance de Ver.di est le résultat d'une campagne d'adhésion bien menée.

Deuxième exemple : les grands constructeurs d'automobile en Allemagne avaient décidé de « soustraire » le groupe des ingénieurs afin d'échapper aux obligations des conventions collectives, signées par l'entreprise. Cette mesure concernait quelque 500 ingénieurs lesquels ont commencé à s'inquiéter. 5 % d'entre eux, autrement dit 20 ingénieurs seulement étaient syndiqués : un pourcentage à la française en somme. *I.G. Metall* les a donc invités à une réunion syndicale, non sans succès puisque 400 d'entre eux se sont présentés. Après avoir exposé les intentions d'action d'*I.G. Metall* dans l'entreprise, recueillant au passage force approbations et applaudissements de l'assistance, le secrétaire du syndicat s'est alors livré à ce que les psychologues appellent *une intervention paradoxale* : bref, a-t-il déclaré en substance, voilà donc ce qu'il pourrait faire en la circonstance, mais qu'il ne fera pas ! Et pourquoi donc s'écrièrent les intéressés ? Pour la bonne raison qu'*I.G. Metall* n'a aucune raison de démarrer une action pour 20 malheureux ingénieurs ! ». Trois semaines plus tard, 300 ingénieurs avaient décidé de rejoindre les rangs d'*I.G. Metall*, et de déclencher du même coup l'incitation à agir chez les responsables syndicaux. Cette histoire fait aussi apparaître la nécessité pour les syndicats d'attirer des adhérents ayant un niveau culturel élevé. Pour négocier d'égal à égal avec la direction, il faut savoir aligner des syndicalistes dotés de toutes les compétences nécessaires pour faire tourner une entreprise. C'est le moment de rappeler ici une distinction à laquelle Steffen Lehndorff est très attaché : il y a, insiste-t-il, deux types de mobilisation possibles dans un syndicat. D'une part, une mobilisation jouant sur une motivation d'ordre politique, d'autre part une mobilisation d'ordre proprement « technique », jouant sur les compétences des salariés mis au service des salariés. Ces deux types de mobilisation sont nécessaires pour élaborer une stratégie pouvant influencer sur le cours des événements et, plus précisément, et faire valoir que les représentants des salariés ont, eux aussi, les moyens de leur stratégie.

Et, finalement une mise en garde : il est courant d'entendre les grandes et les moins grandes entreprises industrielles allemandes crier haut et fort qu'elles ne pratiquent nullement, pour ce qui les concerne, une politique de bas salaires et de travail précaire. De fait, tout ensemble d'activités nécessaires au bon fonctionnement de ces entreprises, est assuré par des sous-traitants qui eux, recourent à grand échelle au travail précaire et sous-payé. Que ce soit les services de nettoyage ou de la restauration, ce sont autant de prestations qui peuvent être facturées moins cher aux entreprises, dès lors qu'elles reposent sur un salariat lui-même mal rémunéré ou précaire. D'où la croissance de ce secteur des bas salaires qui prospère de concert avec la dérégulation du marché de travail, qui s'est mise en place à partir de 2003 en Allemagne. Or même si cette gestion sournoise des coûts salariaux n'occupe pas la une des journaux, cela n'empêche pas que les syndicats en place ont, eux, l'obligation de veiller au progrès de l'ensemble des salariés directement ou indirectement rattachés à l'entreprise.

I.G. Metall a, de ce point de vue, progressé ces derniers temps, dans la défense des salariés mal lotis. Tout comme *Ver.di*. Il faut reconnaître que, dans ce domaine, la France a une longueur d'avance avec son salaire minimum et un encadrement juridique du travail intérimaire nettement plus protecteur qu'en Allemagne. Dans cette perspective, l'accueil bienveillant que le gouvernement offre à *l'agenda 2010* n'a rien de rassurant. Il serait temps que les syndicats français prennent conscience de ce danger et qu'ils mettent tout en œuvre pour empêcher que la France ne calque sa démarche réformatrice sur l'exemple allemand. Qu'ils prennent conscience que le syndicat le plus puissant d'Europe a laissé s'installer à ses portes une sorte de *dumping social* (à distinguer d'un dumping purement salarial) touchant 23 % de la population active d'Allemagne, c'est-à-dire à peu près autant que la Grande-Bretagne, ce navire amiral du néo-libéralisme en Europe ! Si la France et d'autres pays d'Europe donnent leur feu vert, à leur tour, à ce genre de pratiques, tout ce pour quoi les syndicats français et allemands continuent à se battre, risque de couler irrémédiablement.

❖ **Udo Rehfeldt**, soucieux de redorer discrètement le blason du syndicalisme français face à un représentant d'*I.G. Metall*, fait remarquer, au milieu de la seconde intervention de Steffen Lehndorff, que contrairement à ce qui semble le cas en Allemagne, les ingénieurs français semblent moins éprouver de réticence à se syndiquer que les salariés moins qualifiés.

❖ **Christophe Doyon** veut réagir à la dernière observation que Steffen Lehndorff a proposée en guise de conclusion. La France, elle aussi, a facilité le recours à la sous-traitance et à l'externalisation, ce qui a réduit d'autant le champ ouvert aux protections garanties par des conventions collectives. Et d'ailleurs, même à l'intérieur industriel *stricto sensu*, on a assisté, ces dernières années, au développement du travail intérimaire, ce qui n'est tout de même pas un signe très positif pour tous ceux qui sont attachés aux conquêtes sociales des décennies passées.

En France aussi, la question des moyens et des compétences dont représentants du personnel et représentants syndicaux doivent se doter pour aborder au bon niveau chaque dossier de restructuration, se pose de façon de plus en plus aiguë. Pour pouvoir peser sur l'évolution de ce type de négociations, il faut non seulement obtenir à temps l'information pertinente, mais savoir également sur quel champ exact les représentants des salariés sont en droit d'intervenir.

Enfin, Christophe Doyon est extrêmement frappé par l'importance des différences culturelles entre la France et l'Allemagne dans la manière d'aborder et de relever le défi des restructurations.

Conclusion

❖ **Joël Decaillon** ne prétend pas proposer une synthèse conclusive de pied en cap, mais de souligner quelques points de réflexion que le débat a fait surgir et qu'il conviendrait de garder en mémoire.

Certes, Français et Allemands ont un rôle central à jouer pour faire redémarrer l'Europe. Mais les problèmes auxquels ils sont confrontés sont également ceux que connaissent les autres pays d'Europe. Ainsi en est-il de la tendance, constatable au niveau mondial, de restreindre toujours plus le champ d'exercice des conventions collectives. Que ce soit en Irlande, en Grèce ou au Portugal, les conventions collectives sont mises en sommeil, ou comme un certain langage officiel préfère le formuler, elles sont « suspendues ». Or le choix de privilégier l'entreprise comme lieu de négociation revient à accepter si non même à susciter la fragilisation des plus faibles. L'objectif semble être d'accentuer un éclatement de la représentation des salariés, déjà latente au cours de ces dernières années. Même au sein du BIT, les organisations patronales n'hésitent plus à faire pression pour que leur soit désormais accordée toute la latitude pour contourner les normes sociales et le standard des droits fondamentaux qu'ils considèrent comme autant de freins à leur capacité compétitive. Si l'on reprend l'évolution du mouvement social au cours des derniers siècles, on pourrait même parler d'un renversement d'une tendance plus que séculaire.

Face à une telle situation, plusieurs idées sont à travailler. D'abord, et de façon générale, le discours syndical et le type d'organisation qui le porte et le transforme en force active, doivent sans doute se modifier. Face à un statut salarial de plus en plus diversifié et à un éclatement des structures de production mise en place par les entrepreneurs, les syndicats doivent s'ajuster au bon niveau. Ainsi, dès lors que la création de la valeur remet en cause le sens même du concept d'activité industrielle, il a été judicieux que la réponse syndicale, au niveau européen, prenne la forme d'une seule *Fédération européenne de l'industrie* ? Ce n'est pourtant pas le cas en Allemagne, et encore moins en France où les syndicats industriels reflètent, dans leur dispersion, les caractéristique d'un paysage industriel très morcelé.

Par ailleurs, on assiste à une accélération des innovations technologiques, que ce soit sous la forme de *la révolution industrielle quatre.zéro*, l'apparition des imprimantes en trois dimensions modifiant en profondeur le rapport de la main humaine et de l'objet qu'elle fabrique, ou de la mise en œuvre des nanotechnologies, la biogénétique, etc... Le monde industriel change de paradigme avec une vitesse telle, que le monde syndical, mis au pied du mur, est tenu de trouver, là aussi, un mode d'organisation et une grille d'analyse susceptible de lui permette de continuer à assurer sa mission, et ce non seulement au niveau national, mais bien sûr au niveau où les choses importantes se passent,

c'est-à-dire à l'échelle de l'Europe, voire du monde. Pour le dire en termes plus simples, la quatrième révolution industrielle ne bouleverse pas seulement l'univers mental des employeurs, elle interpelle également les organisations syndicales dans leur profondeur.

Le vice-président de Lasaire reconnaît avoir été particulièrement sensible aux analyses d'Armin Schild, notamment lorsque le syndicaliste allemand souligne le fait que l'économie de son pays a continué à prospérer sans que le volume du travail n'ait véritablement augmenté ! Si c'est le cas, le problème se pose de savoir quelle forme la croissance européenne peut-on encore espérer connaître dans les prochaines années. Et par voie de conséquence, quelle nature et quelle ampleur peut prendre la redistribution qui doit l'accompagner nécessairement. En effet, si l'industrie européenne se maintient au niveau de la compétitivité mondiale, au prix d'une dégradation affectant le statut des salariés d'appoint, soumis la précarisation dont on voit des exemples massifs en Allemagne, et aussi déjà bien engagé en France, on risque d'aboutir à un éclatement de l'univers syndical en deux : les syndicats ancrés dans le secteur industriel, de l'autre les syndicats voués aux salariés précarisés. Certes aussi bien Ver.di que *I.G. Metall* se cabrent devant cette évolution, tout comme s'y refusent les syndicats d'autres pays, en France, en Suède, mais aussi en Belgique notamment. Face à cette situation, il importe plus que jamais que les syndicats sachent coopérer et trouver en commun une même position, en équilibre entre leur rôle actif de partenaire social et leur fonction de pôle de contestation, non pas pour se contenter de préserver l'acquis mais aussi pour avancer des solutions innovantes.

Autre sujet : la politique de l'énergie. On ne peut pas faire comme si la mise en œuvre de l'exploitation du gaz de schiste aux États-Unis n'avait pas de répercussions sur l'organisation de la chaîne énergétique en Europe. Sans doute faut-il appuyer l'idée que la croissance doit être relancée en Europe. Mais quelle croissance ? Reposant sur quel type de politique énergétique ? La fédération européenne des services publics a lancé une pétition réclamant que le Parlement européen ouvre un débat sur le service public de l'eau. Elle a été immédiatement signée par plus de 1,5 million d'Européens ! C'est bien la preuve que ce genre de question pourrait faire très facilement l'objet d'un débat public en Europe et contribuer ainsi à la formation de cette opinion publique européenne dont les institutions européennes ne sauraient plus pouvoir se passer.

Pour cela, il est donc urgent de donner une forme reconnue aux savoir-faire collectifs sur lesquels rebâtir un mouvement syndical en prise sur la reconfiguration du monde productif. Or force est de constater que la démographie ne joue pas en faveur d'une transmission en douceur des savoirs et des compétences allant de la génération ancienne à celles qui lui succèdent. Le vieillissement de la population industrielle est tel que, si la négociation sociale n'est pas correctement menée dans les entreprises en passe de se « restructurer », l'expérience et la compétence des salariés mis à la retraite, risquent de se perdre dans les sables. Les entreprises ont-elles toujours conscience de ce risque ? Sur ces questions, force est de reconnaître que Allemands et Français ne sont pas toujours en phase.

Enfin, il faut s'interroger sur le constat qui vient d'être publié suite à une enquête d'opinion : pour la première fois en France, la majorité de l'opinion publique cesse d'avoir une bonne image des syndicats ! Leur crédibilité est en jeu. L'effort de coopération franco-allemande devrait, en tout cas, aider les syndicats à trouver ensemble ce style à la fois plus pragmatique et plus offensif au service d'une vision de la société dans laquelle l'efficacité économique ne se sépare jamais du souci de justice sociale. N'est-on pas là au cœur même du projet européen ?

« LA GESTION DES RESTRUCTURATIONS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE – LE RÔLE DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES DEUX PAYS – POSITION DES ACTEURS SOCIAUX »

Liste des participants au séminaire franco-allemand du 17 juin 2013

Yannick Bacaria, Représentant syndical CGT, Rio Tinto
Siegfried Balduin, Secrétaire syndical, département entreprise et branche d'I.G. Metall, représentant d'I.G. Metall au comité d'entreprise européen d'EADS
Wolfgang Bandel, Membre du conseil consultatif d'I.G. Metall, président adjoint du comité d'entreprise de Constellium
Hugues Bertrand, Economiste, Lasaire
Roger Briesch, Délégué Europe, Lasaire
Joël Decaillon, Vice-Président exécutif, Lasaire
Christian Dellacherie, Economiste, CGT
Christophe Doyon, Directeur associé, groupe Alpha Secafi
Pierre-Marie Dugas, Chef de projet, Lasaire
Simone Ebel-Schmidt, Chargée de communication, I.G. Metall région Francfort
Michel Fried, Économiste, Lasaire
Peter Gey, Directeur du Bureau parisien de la Fondation Friedrich Ebert
Nadia Ghedifa, Directrice générale, groupe Alpha Secafi
Jean-Luc Gibou, Economiste, Lasaire
Ralf Götz, Directeur du service comités d'entreprise européens, I.G. Metall
Anne-Marie Grozelier, Secrétaire générale, Lasaire
Christoph Grüninger, Directeur du département travail et économie, bureau de conseil du DGB Rhénanie-du-Nord Westphalie
Pierre Héritier, Membre fondateur de Lasaire
Sabine Kuhlmann, Membre du comité d'entreprise de Oerlikon Barmag, I.G. Metall
Steffen Lehdorff, Chercheur à l'institut travail et qualification de l'Université Duisburg-Essen
Joël Maurice, Economiste, Lasaire
Daniel Morel, Secrétaire fédéral, FCE-CFDT
Philippe Morvannou, Directeur associé du cabinet Syndex
Kai Müller, Pré sident du comité d'entreprise du groupe Alstom, I.G. Metall
Rafaël Nedzynski, Membre de la commission exécutive confédérale de FO
Mohamed Oussedik, Secrétaire confédéral en charge des questions industrielles, CGT
Udo Rehfeldt, Politologue, IRES
Véronique Roche, Secrétaire du comité d'entreprise européen, Rio Tinto
Marlène Roth, Adjointe administrative, département international - Europe, I.G. Metall
Laura Scharr, Assistante, Lasaire
Armin Schild, Directeur régional d'I.G. Metall Hesse, Rhénanie-Palatinat, Thuringe et Sarre
Roland Schneider, Senior Policy Advisor, TUAC, OECD
Benjamin Schreiber, Collaborateur scientifique, bureau parisien de la Fondation Friedrich Ebert
Michael Wolters, Conseiller, département international – Europe, I.G. B.C.E.



LABORATOIRE SOCIAL D' ACTIONS D' INNOVATIONS DE RÉFLÉXIONS ET D' ECHANGES

46, rue Albert Thomas – 75010 Paris
Téléphone : 01 42 06 94 91 - Fax : 01 42 06 47 77
Email : Lasaire@Lasaire.net
Adresse site : www.Lasaire.net

Siège social : 32, rue de la Résistance – 42000 Saint-Etienne