



12^{ème} Biennale Conférence Paris 12-13 octobre 2017

*Anticipation, participation,
intervention des travailleurs dans
les mutations des entreprises*



LASAIRE

Lasaire a été créé en 1989 à l'initiative de Pierre Héritier, syndicaliste, et Henri Moulard, dirigeant d'entreprise.

Lasaire offre aux acteurs sociaux et aux chercheurs, français et européens, un espace de dialogue, d'analyse, de recherche et d'actions novatrices dans un pluralisme d'idées.

Le laboratoire est constitué de femmes et d'hommes associant expérience, compétence, ancrage territorial et d'entreprise, souhaitant contribuer à un projet social et économique fondé sur la reconnaissance du travail.

L'équipe de Lasaire est composée de syndicalistes, de responsables d'entreprises et d'experts économiques et sociaux.

Lasaire développe ses initiatives aux niveaux régional, national et européen. Les activités du laboratoire s'articulent autour de plusieurs thèmes:

- économie, emploi, travail, relations sociales
- territoires, transports
- égalité femmes/hommes
- Europe

Lasaire est un laboratoire social d'action, d'innovation et de réflexion.

LES OUTILS

Des **groupes de travail** sont constitués. Leurs apports se concrétisent dans des Notes et des Cahiers.

Des **séminaires** thématiques sont organisés en France.

Depuis 1990, Lasaire réalise des **Biennales** Europe-Travail-Emploi avec ses partenaires européens.

Le social au cœur de la construction européenne est le vecteur de ces rencontres.

Les Biennales permettent la rencontre entre des acteurs sociaux européens dans la diversité (institutions européennes- responsables syndicaux, nationaux, d'entreprises, européens-universitaires et experts des Etats membres).

LES PUBLICATIONS

Cahiers, Notes et comptes rendus des Biennales sont à disposition sur notre site internet www.lasaire.net

12^{ème} Biennale

Conférence conclusive de Paris

Avec le soutien de



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	Page 4		
OUVERTURE	Page 9		
FORUM N° 1 Quels changements faut-il promouvoir, aux niveaux européen et national, dans les stratégies et pratiques syndicales et managériales pour un dialogue social qui permette aux entreprises comme aux salariés, dans le cadre de restructurations d'entreprises multinationales, de déboucher sur des solutions qui répondent aux intérêts des uns et des autres ? Quelles instances, quels moyens et qui pour des négociations véritables ?	Page 21	FORUM N° 3 Quelles anticipations promouvoir face aux changements technologiques, à la numérisation, à la transition écologique et énergétique ? Les transformations du travail et du process de production peuvent-elles se conjuguer avec : <ul style="list-style-type: none">• Nouvelles qualifications• Création et transformation d'emplois pour les travailleurs• Compétitivité renforcée de l'entreprise face à la concurrence mondiale	Page 55
FORUM N° 2 Quels nouveaux droits et moyens les représentants des salariés doivent-ils avoir, au niveau européen, pour pouvoir peser sur les décisions stratégiques prises par les entreprises multinationales, en vue d'une restructuration (fusion ou rachat) à visée économique, financière ou technologique ? Quelles instances ?	Page 39	TABLE RONDE CONCLUSIVE	Page 73
		ANNEXES : <ul style="list-style-type: none">• Synthèse des débats préparatoires et de la conférence conclusive de Paris. Les propositions émergentes• Les politiques européennes en matière d'anticipation et accompagnement des restructurations• Mutations productives, restructurations, territoires : enjeux, acteurs et stratégies syndicales.	Page 83 Page 95 Page 109

AVANT PROPOS

Cette brochure est le compte-rendu de notre conférence qui s'est tenue à Paris, au siège de la MACIF, les 12 et 13 octobre 2017.

La 12ème édition du cycle des biennales Europe Travail Emploi a braqué le projecteur sur l'anticipation et la gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise ou de mutation technologique. Elle s'est déclinée au long de cinq séminaires organisés à Madrid, Bruxelles, Rome, Bucarest et Francfort, au cours desquels ont été présentées et débattues des études de cas apportant un éclairage concret sur la manière dont les acteurs sociaux, et plus précisément les représentants des salariés, ont été plus ou moins associés tout au long du processus de restructuration.

Nos travaux se sont déroulés autour de trois forums, introduits par des synthèses élaborées à partir des cinq séminaires et des 9 cas étudiés, Nokia-Alcatel, Iberia British Airways, STMicroelectronics, Thyssen-Krupp, Fnac-Darty, Holcim-Lafarge, Groupe Up, Alstom General-Electric et Bosch.

Les restructurations de grandes entreprises multinationales européennes trouvent « leur source » dans le contexte de la concurrence mondiale pour faire face aux changements technologiques, s'inscrire dans la transition énergétique, écologique, la préservation de la santé humaine, avec le souci devenu élément sensible de leur image.

Pour les salariés, la compréhension des causes des restructurations et la capacité d'anticipation de celles-ci sont essentielles. Les organisations syndicales représentantes des salariés, ont besoin d'apprécier objectivement le bien fondé des opérations projetées, construire des contre-propositions éventuelles, participer de façon constructive à des restructurations profitable à tous.

Le constat fait par les participants aux différentes phases de notre projet a débouché sur la nécessité de modifications concrètes des législations européennes en vigueur, en particulier de la directive Comité d'entreprise européen.

Le projet débouche sur une douzaine de propositions précises qui donneraient aux salariés et à leurs représentants une place et un rôle plus important dans les décisions stratégiques prises par les directions dans les restructurations à promouvoir et aux entreprises de gérer celle-ci dans le cadre d'un dialogue social constructif propice au bon déroulement de celles-ci et bénéfiques à l'économie européenne.

146 participants en provenance de 11 pays étaient présents à Paris. Ce sont 412 personnes de 13 pays pour l'ensemble des séminaires et de la conférence qui ont contribué à notre réflexion.

Nous les remercions vivement ainsi que l'ensemble des contributeurs, des auditeurs et des partenaires qui nous ont permis cette réalisation.

Jean-Cyril SPINETTA

Président de Lasaire

Joël DECAILLON

Vice-Président de Lasaire

Roger BRIESCH

Délégué Europe de Lasaire



12e BIENNALE
EUROPE TRAVAIL EMPLOI

ANTICIPATION ET GESTION PARTICIPATIVE DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES EN PÉRIODE DE CRISE ET DE MUTATION TECHNOLOGIQUE

COMPTE-RENDU DES DEBATS

12 et 13 octobre 2017

CONFÉRENCE CONCLUSIVE DE PARIS

En partenariat avec / In partnership with



© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – Reproduction autorisée en citant la source



OUVERTURE DE LA BIENNALE

Roger Briesch

Président du Comité d'orientation de Lasaire

Françoise Lareur

Administratrice de la MACIF

Joël Decaillon

Vice-Président de Lasaire

Georges Dassis

Président du Comité économique et social européen (CESE)



» **Roger Briesch**, Président du Comité d'orientation de Lasaire, France

Bienvenue à cette séance conclusive de la 12e Biennale de Lasaire. Je remercie la MACIF pour l'accueil qu'elle nous a réservé et pour les salles mises à notre disposition, ainsi que le comité de pilotage, les organisateurs et animateurs des forums, les représentants des sociétés ayant fait l'objet des recherches, la Commission qui finance cette initiative, le Comité économique et social européen ainsi que les organisations et instituts qui nous ont parrainés. J'adresse une mention spéciale à l'équipe d'accueil de la présente session, à nos amis

espagnols présents parmi nous en leur jour de fête nationale, à Guy Juquel pour son implication et à Laura Scharr, notre assistante, qui a largement contribué au succès de nos travaux.



» **Françoise Lareur**, Administratrice de la MACIF, France

Bienvenue au siège parisien du groupe mutualiste MACIF. C'est un vrai plaisir de poursuivre au travers de ce séminaire le partenariat de longue date que nous avons avec Lasaire et qui a pour socle nos valeurs communes. Nous l'ouvrons à nos représentants de sociétaires et à nos salariés, car il nous apporte un éclairage important, social et sociétal, européen et même international.

Je suis heureuse de pouvoir participer à vos travaux et d'écouter vos préconisations pour que le monde du travail se transforme dans les meilleures conditions, permettant à chaque salarié, à travers ses représentants, d'être acteur et de participer à construire les entreprises de demain dans une Europe politique, économique et sociale forte, humaine, ouverte à tous et en paix.

La MACIF est un assureur mutualiste porté par des valeurs de partage, d'humanisme et de solidarité, au service de nos sociétaires. Sa gouvernance comprend des représentants des sociétaires issus des cinq grandes organisations syndicales confédérées, des commerçants et des indépendants, des grandes structures de l'économie sociale et solidaire et plus généralement de la société civile. Nous assurons aujourd'hui la protection de 5 millions de sociétaires et adhérents, soit plus de 12 millions de personnes protégées, pour un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros. Nous comptons environ 10 000 salariés et 2 000 délégués élus et représentants des sociétaires.

Nous voulons le développement d'une économie humaine, solidaire et responsable, qui protège et accompagne, et qui bénéficie au plus grand nombre de personnes. Nous voulons une économie qui aide chacun à rester autonome tout au long de son parcours de vie. Nous essayons de développer en permanence des produits, offres, services et accompagnement qui articulent l'ensemble des réponses aux besoins de nos sociétaires, mais aussi aux besoins sociaux et environnementaux sur l'ensemble du territoire. Nous sommes dans l'innovation sociale, mais aussi dans une relation de proximité très forte avec nos sociétaires et les structures de l'économie sociale avec lesquelles nous travaillons.

Vos travaux et orientations sont donc précieux pour nos propres réflexions. Je vous souhaite des travaux très fructueux.



» **Joël Decaillon, Vice-Président exécutif de Lasaire, France**

Cette 12e biennale de Lasaire est consacrée à l'anticipation et la gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et de mutations technologiques. Lorsqu'en 2015 nous avons déposé ce projet auprès de la Commission européenne, nous ne pensions pas que nous serions à ce point au centre de l'actualité.

Aujourd'hui, plus que jamais, les fusions et les restructurations font partie de notre quotidien économique et social, sans négliger la dimension environnementale, tant les dégâts et les risques environnementaux, à court comme à long terme, sont progressivement reconnus comme des contraintes majeures à valeur stratégique pour le développement des Etats et des firmes multinationales. La raison en est l'extension planétaire de la concurrence avec l'émergence d'économies puissantes en Chine et en Inde, représentant 40% de la population mondiale, à laquelle s'ajoute son intensification et sa diversification, loin des schémas optimistes et condescendants de la stratégie dite de Lisbonne qui tablait sur un maintien durable de la domination occidentale par la maîtrise de l'économie de la connaissance. Parmi les grandes fusions les plus récentes, deux concernent un groupe que nous avons étudié : le groupe Alstom. Il s'agit de la fusion Siemens Mobility et Alstom transport d'une part, et celle des chantiers de l'Atlantique avec Fincantieri d'autre part. Selon le gouvernement français, ces deux rapprochements se sont opérés au nom de la construction européenne pour faire face à la concurrence chinoise sur le marché mondial. En cela, elles sont conformes aux réalités industrielles de ce début du XXIe siècle.

Ces deux opérations Alstom Siemens et STX Saint-Nazaire FINCANTIERI Trieste sont-elles une préfiguration factuelle de ce que pourrait induire la redéfinition d'une politique industrielle en Europe ? Du point de vue de la doctrine ce serait un changement considérable par rapport au traité de 1986 et son acte unique européen, lequel consacrait la politique de la concurrence comme la principale prérogative transférée à l'Union Européenne. Politique qui est devenue l'axe et le juge de paix de la construction européenne dans le champ économique et social. La Commission européenne a depuis-lors passé son temps à lutter contre les concentrations au nom du concept de concurrence sur le marché unique européen et de la priorité donnée aux consommateurs.

Ayons ce thème présent à l'esprit, même s'il n'est pas l'objet central de notre biennale. Pourquoi ? Parce qu'il est symptomatique d'une cohérence qui se défait. En formant le marché qui reste encore celui ayant la plus grande taille au niveau mondial, les états européens ont à une certaine époque pensé que cette situation leur conférerait durablement un avantage comparatif rendant possible l'idée d'une construction nouvelle dans la paix et le dialogue social : le principe généralisé d'une protection sociale collective assortie d'une vision d'harmonisation progressive vers le haut faisait alors consensus. A l'instar de ce qu'avait été le compromis fordiste, si bien analysé par Bruno Trentin, c'est en quelque sorte la cohérence de ce socle qui garantissait l'acceptation sociale des mutations nécessaires à venir, notamment des restructurations qu'elles pouvaient induire. D'où la création des comités d'entreprise européens répondant à la nécessité de trouver des lieux rapprochant les représentants syndicaux et du personnel des centres de décision transnationaux des entreprises. Le Comité d'entreprise européen reste aujourd'hui

un organe important du dialogue social transnational. Il n'existe d'ailleurs que sur notre seul continent, son originalité pouvant aussi s'avérer une source de fragilité face à la mondialisation, si l'institution ne trouve pas un second souffle dans le cadre d'une cohérence nouvelle de la politique industrielle européenne et de sa défense intelligente dans le contexte évolutif de la globalisation de la concurrence. Nous devons en effet constater, et nos études et les séminaires le décrivent en partie, que 25 ans après leur naissance, le fonctionnement et les résultats de cette institution sont loin d'être satisfaisants.

Plus généralement, Il faudrait revenir sur la signification et les conditions du dialogue social dans le cadre des grandes transformations en cours comme des transitions dans lesquelles elles vont devoir s'inscrire. Je ne peux pas faire mieux que de reprendre les propos tenus par Alain Supiot dans un récent éditorial paru dans le Monde diplomatique, je cite : «Les précédentes révolutions industrielles après avoir bouleversé l'ordre ancien du monde (...) ont finalement conduit à la refonte des institutions internationales et l'invention de l'État social. La période de paix intérieure et de prospérité qu'ont connue les pays européens après-guerre est à mettre au crédit de cette nouvelle figure de l'État: des services publics intègres et efficaces, une Sécurité sociale étendue à toute la population et un droit du travail attachant à l'emploi un statut garantissant aux salariés un minimum de protection». Ces institutions sont aujourd'hui déstabilisées et remises en cause par les politiques néolibérales qui entretiennent une course internationale au moins-disant social, fiscal et écologique. Elles le sont aussi par la révolution informatique, ou plutôt numérique, qui fait passer le monde du travail de l'âge de la main-d'œuvre à celui du « cerveau d'œuvre » selon le mot de Michel Volle. On n'attend plus du travailleur qu'il obéisse mécaniquement à des ordres, mais on exige qu'il réalise les objectifs assignés en réagissant en temps réel aux signaux qui lui parviennent.

Comme nous le soulignons lors du séminaire de Rome. Les fusions acquisitions ont atteint en 2015 le chiffre de 5000 milliards de dollars soit plus de 35 % par rapport à 2014. Les USA et l'Asie-Pacifique sont en tête avec respectivement 2470 milliards et 1 270 milliards. En Europe cela se maintient au niveau de 1070 milliards, malgré un fléchissement en taille financière constaté en France et en Allemagne mais pas en nombre d'opérations, en hausse de 12 %.

Rappelons qu'aujourd'hui, 60 % des échanges se font au sein même des multinationales.

L'accent mis par les multinationales «européennes» sur les concentrations en Europe même ne les empêche pas de continuer à se projeter hors d'Europe. Il est d'ailleurs symptomatique de voir qu'au niveau de l'Union européenne, et ceci depuis la présidence Barroso, les questions concurrentielles n'ont plus comme seule priorité l'approfondissement du marché intérieur, mais l'ouverture du marché européen par la négociation d'accords de libre-échange (CETA, TAFTA, JEFTA).

Bien entendu, comme le rappellera Anne-Marie Grozelier lors du deuxième forum, il convient de distinguer les restructurations économiques des fusions-absorptions : les premières relèvent de la destruction créatrice tandis que les secondes résultent directement de la création d'un marché européen. Des règles nationales et européennes s'appliquent à ces restructurations tandis que la régulation de la concurrence que j'ai évoquée tout à l'heure est uniquement assurée par l'Union européenne. La quasi-totalité des cas que nous avons observés apparaissent comme des réponses à une concurrence mondialisée. Que ce soit Iberia British, Airways, Nokia Alcatel, Alstom General Electric, Holcim Lafarge les effets de taille sont la raison majeure de ces fusions-absorptions. Dans tous les cas que nous avons étudiés, les opérations engagées conduisent à une «rationalisation» des organisations tant dans le domaine administratif que dans l'appareil productif. Stratégie de rationalisation que l'on retrouve dans le redressement du

groupe Siemens, notamment à travers des cessions d'activités significatives. Elles se traduisent en général par des diminutions sensibles des effectifs, notamment au niveau du management, la fermeture d'unités de production, éventuellement accompagnées de nouvelles localisations. Elles peuvent être agrémentées de luttes managériales au plus haut niveau comme ce fut le cas dans la fusion Lafarge Holcim.

Comme le précisera Jacques Freyssinet lors du forum n°1, ces opérations renvoient parfois à la nécessité de faire face à des mutations ou des innovations technologiques majeures dans les modes de production et de distribution des biens et services en cours ou anticipées. C'est notamment le cas pour Nokia Alcatel, STMicroelectronics, FNAC Darty. La plupart sont liées à l'irruption et aux progrès rapides des technologies numériques qui révolutionnent les méthodes de travail, la gestion des processus et les relations sociales. Les cas d'Alstom et de Lafarge montrent aussi que des faux pas stratégiques engagés antérieurement avaient conduit à des affaiblissements de viabilité financière mettant les groupes concernés en position fragile face à leurs concurrents. La séquence de l'histoire d'Alstom qui se déroule sous nos yeux, Alstom transport prenant la suite d'Alstom équipements, est particulièrement révélatrice des errements antérieurs. Comme vous pourrez le constater, la composition du capital n'est pas sans conséquence sur la gestion de ces restructurations, mais aussi sur la capacité d'anticiper et d'ouvrir des négociations bien avant que les décisions ultimes interviennent. L'étude du cas de Bosch est de ce point de vue particulièrement révélatrice tout comme le cas de la structure coopérative UP. Ces mouvements de fond qui modifient profondément les organisations, se déroulent dans un contexte très évolutif du droit du travail, caractérisé par une flexibilisation accrue du marché du travail à la faveur de la crise financière de 2008. Cette flexibilisation s'est particulièrement intensifiée dans les pays du Sud: elle n'a pas abouti, loin s'en faut, à mieux gérer ou à mieux anticiper les mutations, restructurations et autres, fusions.

Notons que, comme l'actualité l'indique avec les fusions Alstom Siemens STX Saint-Nazaire Fincantieri, déjà citées, l'émergence de la nécessité de mettre en place des leaders européens n'a pour le moment pas conduit à une remise en cause, pourtant tout aussi nécessaire, du caractère le plus souvent unilatéral de la gouvernance des entreprises. A aucun moment ni la Commission européenne ni les états-membres n'envisagent de revenir sur la réforme du droit des sociétés et le rôle exorbitant du droit des actionnaires, du droit comptable, du droit financier.

A l'évolution de la concurrence entre firmes s'ajoute une nouvelle contradiction entre l'interpénétration croissante des économies européennes et leur absence de convergence se traduisant notamment par l'incapacité de réduire les inégalités sociales au fil des élargissements successifs. Au contraire, la crise de 2008 par exemple, a accru les inégalités salariales entre le Portugal et l'Allemagne. Depuis 2008 l'écart des salaires moyens entre les pays de l'Est et du Sud et les pays du Nord s'est accru. Ainsi la concurrence s'accroît non seulement vis-à-vis de l'extérieur mais aussi de l'intérieur remettant en cause la théorie du rattrapage salarial et social qui fut un des moteurs de l'intégration européenne. Avec un niveau d'emploi aussi différent d'un pays à l'autre en fonction de leur état de développement lors de l'adhésion à l'Union européenne et de la faible capacité de rattrapage stoppé notamment par la crise de 2008. De plus comme le développera Joël Maurice dans l'introduction au forum n° 3, la diffusion plus ou moins grande du numérique dans l'économie européenne porte elle aussi des risques d'accroissement d'inégalités dus aux écarts de compétitivité et à l'évolution des qualifications qui en découlent. La transition numérique ne doit pas être vue comme une simple donnée technologique et économique mais comme un impératif politique, celui d'accéder à une vision plus large et plus coopérative au niveau européen.

Lors de notre séminaire à Francfort, Wilfried Kurtze, économiste à IG Metall, a indiqué que le nombre de travailleurs actifs en Allemagne avait augmenté de manière considérable pour atteindre 44 millions en 2017 contre moins de 39 millions en 2005. Il a souligné que, dans la même période, correspondant aux réformes Hartz intervenues en 2003 et en 2005 sur la réglementation du marché du travail, cette augmentation du nombre des travailleurs s'est accompagnée d'une baisse du nombre d'heures travaillées: conséquence directe de l'augmentation des emplois précaires impliquant un temps de travail réduit. Il précisait que la quantité d'emplois impliquant de bas salaires a effectivement doublé. Toujours lors de ce séminaire, Ralf Götz, responsable des comités économiques européens à IG Metall, intervenait lui sur le cas de l'entreprise BOSCH en indiquant qu'ils allaient construire une usine de puces et semi-conducteurs à Dresde. Elle représente un investissement de 1 milliard et demi d'euros pour 700 emplois créés. Tous deux indiquaient que la création d'emplois nouveaux dans l'industrie nécessite un tel niveau d'investissement, qu'il était illusoire de s'imaginer qu'au travers de l'industrie on puisse un jour donner l'assurance d'une couverture généralisée des besoins d'emploi, et c'est là un des principaux problèmes qui nous est posé dans la gestion de l'anticipation des mutations technologiques et des restructurations. Cet exemple n'est pas exclusivement allemand: l'évolution des appareils productifs, des technologies font par exemple qu'en 1980 les Français travaillaient 41 millions d'heures pour produire 1000 milliards d'euros et qu'en 2014 ils travaillent 40 millions d'heures pour produire 2000 milliards d'euros.

Cette évolution montre, si besoin est, la nécessité d'appréhender l'ensemble de ces questions qui, depuis plusieurs décennies, font l'objet d'un débat au niveau de l'Union européenne sans que cela ne conduise à véritablement engager des négociations, en particulier parce que Business Europe n'a jamais souhaité que des négociations puissent porter sur une vision renouvelée du rapport entre le travail et l'emploi.

La compréhension des causes de ces restructurations, de ces fusions, la capacité d'anticipation sont essentielles pour que les organisations syndicales puissent non seulement apprécier le bien-fondé des opérations en cours ou projetées, éventuellement de construire des contre-propositions, que leurs représentants aient le temps et les moyens de s'appuyer sur des expertises extérieures pour asseoir leur analyse en toute indépendance. Le constat général formulé par Guy Juquel dans sa note de synthèse montre malheureusement que les salariés et leurs représentants n'ont pas vraiment été en capacité dans la plupart des cas de jouer pleinement leur rôle dans la prise de décision. Ils ont certes été associés au processus mais surtout pour gérer les conséquences sociales et notamment pour mettre en place de nouvelles structures institutionnelles conformément aux engagements européens et aux directives européennes dans ce domaine, en particulier dans le cadre de la mise en place de nouveaux comités d'entreprise européens. Je pense qu'un certain nombre de participants pourront témoigner de ces processus.

Comme nous le verrons au cours du forum 2, l'évidente asymétrie d'information entre la direction et les représentants du personnel crée des déséquilibres. Auxquels, il faut ajouter les difficultés spécifiques aux fusions d'entreprises, lesquelles sont en général porteuses de cultures sociales, de systèmes de relations industrielles et de styles de management très différents. Ces obstacles au rapprochement, notamment dans le cas des négociations pour la création d'un nouveau comité d'entreprise européen, peuvent amener à des situations paradoxales comme ce fut le cas dans la fusion Nokia Alcatel où le groupe Nokia, pourtant réputé de «type scandinave», s'est contenté de mettre en place un nouveau CEE reposant sur les prescriptions subsidiaires de la directive comités d'entreprise européens. Pire encore, la direction de Nokia n'a pas respecté ses engagements est revenue sur le plan de suppressions d'emplois, comme d'ailleurs la direction de General Electric l'avait fait dans le cas de la fusion avec la partie équipements d'Alstom.

L'extrême hétérogénéité des situations, l'extrême concentration des décisions avec une approche quasiment uniquement financière rendent le débat particulièrement difficile, notamment sur l'évolution et le maintien des savoir-faire. De ce point de vue les pays à codétermination ont une approche beaucoup plus ouverte mais qui reste malgré tout souvent strictement nationale. Un tel phénomène ne pourrait-il pas fortement évoluer dans l'avenir? C'est une des questions que Lasaire pose depuis sa création et qui nous semble-t-il est encore plus à l'ordre du jour. C'est bien de nouveaux espaces de négociation dont nous avons besoin. Dans cette perspective, le rôle et les prérogatives des fédérations patronales et syndicales européennes deviendrait un enjeu essentiel pour la prise en compte de la chaîne des valeurs, de l'ensemble des entreprises qui y concourent, souvent dans des rapports de subordination induisant des formes de dualité du salariat. Une telle évolution est nécessaire si l'on veut couvrir par la négociation de façon homogène et solidaire l'ensemble du spectre du chercheur à l'agent d'intérim.

Face à une situation de relations interentreprises complexes faisant intervenir plusieurs niveaux de spatialité, avec une multitude d'acteurs très différents, l'insertion de l'entreprise dans un territoire, quelle que soit sa nature, devient décisive. Jean-Luc Gibou souligne dans sa note l'importance des acteurs territoriaux, la très grande diversité sur le plan démographique et géographique et sur le plan des compétences. Pour ce qui nous concerne, il apparaît comme déterminant que les relations entre l'entreprise et les territoires où elle est implantée soient évaluées et fassent l'objet d'une vision consolidée. L'entreprise considérée comme un bien commun partagé entre toutes ses parties prenantes, c'est une entreprise où les normes environnementales sociales, de santé publique, de sécurité alimentaire s'appliquent en toute transparence. En fait nous avons besoin d'un renforcement des droits à l'intérieur des entreprises dans le cadre d'une nouvelle conception de la participation ou de la codétermination qui permette une autre évaluation de son rôle et des conditions de son développement.

De ce point de vue l'exemple du comité mondial Lafarge Holcim est intéressant. La mise en place d'un comité mondial au niveau de ce groupe résulte des questions de santé et de sécurité récurrentes que posent les processus productifs aussi bien dans les cimenteries que pour les granulats : en de nombreux pays les risques encourus par les travailleurs sont sérieux et les problèmes environnementaux ne le sont pas moins. Je laisse de côté les aspects que nous avons développés à Bucarest sur l'attitude pour le moins litigieuse de la direction de Lafarge dans ses rapports avec DAESH au Moyen-Orient, ainsi que l'offre de services qu'elle a estimé pouvoir émettre pour l'édification d'un mur entre le Mexique et les États-Unis. Quoique l'un et l'autre montrent la nécessité d'une vision plus partagée de la responsabilité dans les entreprises et de la grande transparence nécessaire dans la prise de décision. Dans le même ordre d'idées, il est impératif de tirer des leçons de plusieurs scandales qui ont émaillé la période présente, notamment le « dieselgate » qui concerne au moins 3 constructeurs européens, mais aussi le comportement de Monsanto, en voie de fusion avec Bayer, autour du glyphosate et les différents scandales sanitaires alimentaires qui se sont produits en particulier aux Pays-Bas.

Le sommet européen qui s'est déroulé il y a quelques jours a affirmé la nécessité d'imposer une fiscalité légitime et équitable aux GAFA. On souhaiterait vivement qu'il soit bientôt suivi d'un autre sommet qui démontrerait tout aussi clairement, le bénéfice que représenterait l'appel à l'intelligence collective des travailleurs pour élaborer une vision stratégique de ces grands groupes multinationaux associant la recherche du bien-être social et environnemental. Le principe de redistribution des richesses ne peut pas se cantonner à une activité caritative à travers des fondations, laquelle n'est qu'un des avatars de l'optimisation fiscale. Il devient nécessaire d'inscrire ce nouveau paysage concurrentiel conférant une énorme puissance économique et stratégique

aux multinationales dans une vision démocratique plus large et renouveler à tous les échelons des cadres de droits étendus avec une effectivité réelle fondée sur le respect du droit social environnemental et de santé publique. Repenser l'anticipation, les restructurations et les visions doit être envisagé avec une conception positive de nouvelles formes participatives afin d'associer pleinement toutes les parties prenantes par une définition claire de l'entreprise s'appuyant sur des structures de consultation efficaces prenant en compte la réalité des chaînes de valeur. L'Union européenne a besoin de réévaluer et de refondre la directive sur les comités d'entreprise européens qui 20 ans après sa création n'a pas été en mesure de prévenir l'apparition de situations bloquées et de fournir des moyens efficaces pour en sortir. Il faut maintenant s'engager résolument sur une vision intégrant les problèmes de société et de mondialisation et sur une conception plus large de la participation, pouvant aller jusqu'à l'invention de formes de codétermination là où elle n'existe pas encore, et en améliorant celle-ci là où elle a déjà fait ses preuves.

Chers amis, une introduction n'est pas une synthèse. Je n'ai fait qu'effleurer un certain nombre de sujets et je souhaite maintenant que dans les trois forums que nous vous proposons le débat soit le plus actif possible, et qu'il nous permette de fructueuses discussions aboutissant à des propositions consistantes.

Je tenais à remercier l'ensemble de nos partenaires qui nous ont permis de réaliser ce travail dont nous avons édité une partie sous forme de brochure. Désolé, elles ne sont qu'en français, nous n'avons pas les moyens financiers de les publier dans d'autres langues. Vous trouverez néanmoins l'ensemble de nos travaux en anglais sur notre site.

Je vous souhaite un très bon séjour à Paris et que nous puissions partager ensemble une vision constructive pour notre vieux continent, nous en avons besoin, beaucoup d'éléments autour de nous incitent plus au repli qu'à l'ouverture. Mais Lasaire comme beaucoup d'entre vous ne s'inscrit pas dans une vision souverainiste étroite du monde de demain mais au contraire dans la vision d'un monde qui n'a jamais été autant partagé au niveau de la connaissance par les nouveaux moyens de communication mais qui mérite d'être renforcé dans ses solidarités et l'Europe peut-être, doit être un des vecteurs de cette solidarité.



» **Georges Dassis**, Président du Comité économique et social européen (CESE), Belgique

Lorsque le thème de cette 12e Biennale a été présenté il y a deux ans, j'ai salué cette volonté de sortir des sentiers battus et espéré qu'une réflexion profonde en sortirait, utile aux organisations syndicales comme aux entreprises.

Pour agir, il faut d'abord des acteurs, c'est-à-dire des organisations syndicales qui réfléchissent, qui agissent et qui sortent du cadre de la profession, au sens où elles appréhendent l'ensemble de la société et des travailleurs, y compris ceux qui sont sans emploi, qu'ils perçoivent ou non une allocation chômage. Il faut des organisations syndicales qui sortent des clichés et qui ne raisonnent pas selon des slogans. Ces derniers ont longtemps été nécessaires, car nous militons pour l'essentiel : le développement de l'école, la diminution du temps de travail. Nous ne pouvons plus nous en contenter.

Il faut donc développer la réflexion et organiser des formations européennes, et non mondiales, car l'expérience montre que nous invoquons la dimension mondiale pour dissimuler les faiblesses au niveau européen, de même que nous invoquons la dimension européenne pour dissimuler les faiblesses au niveau national. Je suis viscéralement attaché à une Europe plus unie.

Le dialogue social européen a été lancé en 1985 et a produit de beaux résultats, comme les conventions collectives sur le congé parental, le travail à temps partiel ou encore le contrat à durée déterminée. Puis les employeurs n'ont plus voulu poursuivre des négociations concrètes : les discussions ont abouti à des déclarations communes. Nous avons cessé d'avoir en face de nous de véritables patrons : nos interlocuteurs sont devenus le plus souvent des juristes, eux-mêmes salariés, dépourvus d'un mandat de négociation. Parallèlement, les fédérations nationales n'ont pas mobilisé les moyens pour organiser des confédérations européennes aussi fortes qu'elles le sont au niveau national.

La productivité n'a cessé de croître au cours des 30 à 40 dernières années. L'être humain est de plus en plus remplacé par la machine. Au lieu de diminuer, le temps de travail augmente dans certains pays et cette revendication syndicale a disparu : seule la France a appliqué les 35 heures. Ensuite, pour adhérer à un projet de société, il faut ne pas être réduit à la misère. Une solidarité doit s'organiser au niveau européen, de sorte que les êtres humains qui vivent sur ces territoires puissent continuer à vivre dans la dignité. Des investissements sociaux importants sont nécessaires, qui ne peuvent pas venir uniquement du niveau national, en raison des contraintes sur le déficit budgétaire, mais aussi du niveau européen : le plan Juncker devrait servir, entre autres, à cette fin. Des instruments devraient garantir un niveau de cohésion économique et sociale pour toutes les régions et pour tous les citoyens. Pour cela, il faut envisager une augmentation généreuse des fonds structurels : le budget de l'Union européenne n'est pas digne des objectifs qu'elle se fixe, avec moins de 1 % du PIB. A titre de comparaison, le budget fédéral des États-Unis d'Amérique représente 22 %. D'autres formes de financement sont envisageables : en 2010, nous avons proposé la taxation des transactions financières, revendication syndicale défendue aujourd'hui par la Commission européenne.

Les États membres doivent avoir conscience qu'ils ont tout à gagner à la construction européenne. A défaut, nous risquons de constater que les jeunes de moins de 30 ans ne savent plus pourquoi ils vivent dans un certain bien-être. Il faut des gestes concrets, parlant directement aux citoyens, pour qu'ils soient convaincus que leur avenir se trouve dans une union solidaire, qui se préoccupe des citoyens en priorité. Si la construction de grandes entreprises européennes est une priorité, la concurrence passe pour moi au second plan. Il faut d'abord une politique industrielle européenne ou encore des investissements dans la recherche et le développement, pour éviter que les jeunes ne s'expatrient hors d'Europe pour acquérir des connaissances avancées.

Enfin, je tiens à féliciter tous ceux qui réfléchissent et travaillent à Lasaire : au-delà des mouvements syndicaux, nos sociétés ont besoin de développer de telles réflexions. En mobilisant le champ le plus large possible, nous aboutirons à des propositions réalistes et réalisables et nous finirons peut-être par convaincre les décideurs d'aller dans le bon sens, afin que nos enfants continuent à vivre dans la paix, la dignité et une relative prospérité.

» Roger Briesch

Nous sommes tous favorables à une Europe unie, mais le fonctionnement actuel est bloqué. Quelques-uns, dont je suis, militent pour des changements qui, sans exclure les autres, permettront des avancées significatives pour répondre effectivement aux attentes des citoyens. Cette biennale s'inscrit dans la continuité des précédentes, qui avaient pour thème : « Europe, travail et emploi ». Edmond Maire, qui nous a quittés il y a quelques jours, disait : Si un projet de société n'intègre pas l'accès au travail et à la citoyenneté des plus démunis, alors le terme « projet de société » serait une imposture.



FORUM N° 1

Quels changements faut-il promouvoir, aux niveaux européen et nationaux, dans les stratégies et pratiques syndicales et managériales pour un dialogue social qui permette aux entreprises comme aux salariés, dans le cadre de restructurations d'entreprises multinationales, de déboucher sur des solutions qui répondent aux intérêts des uns et des autres ? Quelles instances, quels moyens et qui pour des négociations véritables ?

Ramón Baeza San Juan

Directeur de la Fondation 1° de Mayo

Jacques Freyssinet

Economiste à Lasaire

Jean-François Tamellini

Secrétaire fédéral de la FGTB

Arturo Garcia Hidalgo

Membre du Comité d'entreprise Nokia Espagne et membre du CEE Nokia, CCOO

Mariano Fandos

Secrétaire confédéral - Service international Europe de la CFDT

Jean-François Lebrun

Ancien chef de l'unité d'adaptation au changement de la Commission Européenne

Ont également participé au débat :

Françoise Geng, Vice-Présidente de la Fédération européenne des services publics et membre du Comité exécutif de l'ACES, CGT

Alain Squilbeck, Magistrat au Tribunal du travail de Bruxelles

Jean-François Lhopital, ancien DRH-France de la société Thuasne

Jean-Claude Boual, ancien secrétaire général de la Fédération CGT de l'Équipement et de l'Environnement

Paul Rivier, ancien PDG de TEFAL, CALOR et de l'INSA de LYON

Clemens Suerbaum, Président du Comité central d'entreprise Nokia-Allemagne

Marjolijn Bulk, Conseillère en politique, FNV, Pays-Bas

Paul Rué, Contributeur à l'Association Europe&Société RDS

Jean-Pierre Le Men, Membre de Lasaire



» **Ramon Baeza San Juan**, Directeur de la Fondation 1° de Mayo, Espagne

Chacun s'accorde à reconnaître que les résultats du dialogue social en Europe restent limités. Ils sont restés médiocres au niveau sectoriel et intersectoriel. Ils sont meilleurs pour ce qui est des multinationales, mais ont été obtenus dans les Comités d'entreprises européens (CEE) et non dans les comités de dialogue social. Le dialogue social n'a pas non plus porté ses fruits au cours des dix dernières années, marquées par la crise économique. Les institutions européennes et la plupart des États membres ont misé sur une réduction

de la capacité contractuelle des représentants des travailleurs, ce qui a appauvri le dialogue social et la négociation collective en Europe. Cette tendance a été plus ou moins marquée selon les États ; dans mon État d'origine, les effets ont été particulièrement néfastes. La tendance semble s'inverser avec l'arrivée de Jean-Claude Juncker à la tête de la Commission européenne. Il reste à voir les applications concrètes de son discours.

Le changement est inévitable dans les entreprises du fait de la mondialisation et de la numérisation. Nous pouvons toutefois contrôler ses conséquences, de sorte que les restructurations puissent stimuler la compétitivité des entreprises. En même temps, ils doivent être responsables, contribuer à la cohésion sociale et être un moteur pour des emplois de qualité. Pour ce faire, un véritable dialogue social est indispensable, au-delà de l'information et de la consultation.

La gestion de la crise a laissé des blessures profondes : chômage, inégalités, précarité, réduction des rentes salariales dans l'ensemble des rentes nationales, démocratie dégradée dans beaucoup d'États membres, éloignement des citoyens des projets européens. Le dialogue social peut jouer un rôle déterminant pour recouvrer la confiance des citoyens, mais nous avons besoin de résultats tangibles. Si nous sommes critiques face à la dérive du projet européen, force est de constater qu'il n'existe pas de solution alternative. Les alternatives nationalistes ne sont pas pertinentes et nous ne pouvons pas faire marche arrière. Comme le disait Jacques Delors, quand l'Union européenne est en danger, il faut des acteurs sociaux forts, légitimes et engagés.



» **Jacques Freyssinet**, Economiste à Lasaire, France

1. DIAGNOSTIC

La compréhension des stratégies et des pratiques syndicales et managériales, et donc des changements qu'il faut promouvoir, passe d'abord par l'identification des trois sources principales d'hétérogénéité que révèlent les études de cas :

- l'hétérogénéité des stratégies des groupes résulte à la fois du type de contexte dans lequel ils définissent leurs objectifs et des cultures managériales qui leur sont propres,
- l'hétérogénéité des stratégies syndicales est fonction de leurs orientations doctrinales et du rapport des forces qu'elles doivent affronter,

- L'hétérogénéité des systèmes nationaux de relations professionnelles est un héritage historique qui n'évolue que lentement sous l'impact de la globalisation.

Bien entendu ces trois facteurs sont dans une large mesure interdépendants. Ils ne sont distingués que pour tenter de clarifier l'analyse des dynamiques observées dans chacun des cas étudiés.

1.1. LES STRATÉGIES ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

Deux facteurs principaux sont sources de différenciations : d'une part, l'origine des problèmes que le groupe doit résoudre en priorité, d'autre part, la rationalité du centre de décision du groupe qui est fondamentalement commandée par la nature du capital.

• Les enjeux dominants

- Un objectif prioritaire dans la quasi-totalité des cas est l'accroissement de dimension pour faire face à une concurrence mondialisée (Iberia-British Airways, Nokia-Alcatel, Holcim-Lafarge, Alstom-General Electric...). La réponse est donnée par différentes modalités de fusion ou d'absorption. Les problèmes à résoudre se concentrent sur la gestion des restructurations qui en résultent : « rationalisation » de l'appareil productif donc fermetures d'unités de production et suppression d'emplois, choix de localisation, mais aussi parfois luttes de pouvoir entre les deux ex-équipes dirigeantes.
- La concentration apparaît parfois comme une nécessité pour faire face à des mutations technologiques majeures dans les modes de production ou de distribution des biens et services¹ qui sont en cours ou sont anticipées (Nokia-Alcatel, FNAC-Darty, ST Microelectronics...). Il importe alors de s'assurer que la brutalité des restructurations ne met pas en danger les compétences et les savoir-faire dont disposait chacune des composantes du nouvel ensemble.
- Parfois, c'est l'échec de la stratégie antérieure d'une des composantes et/ou sa non viabilité financière qui entraîne son absorption par un groupe en meilleure position (Alstom, Lafarge...). Il apparaît alors un risque de dépeçage sélectif avec de fortes inégalités dans l'impact spatial.

• La nature du capital

- Le cas principal est celui des groupes dont la tête et les principales composantes sont constitués par des sociétés par actions. Les managers sont soumis à une pression permanente pour la maximisation de la valeur actionnariale, souvent appréciée sur la base d'indicateurs de court terme. Ils sont à la fois personnellement intéressés à la performance financière et menacés d'éviction si les actionnaires, en particulier les fonds de placement, jugent leurs performances insuffisantes. Dans ce contexte le dialogue social, s'il existe, a plus de chances d'être perçu par les managers comme une contrainte que comme un objectif.
- Les études de cas mettent en évidence quelques situations qualitativement différentes, certes minoritaires. En cas de propriété familiale du capital (Bosch), d'actionnariat public majoritaire (ST Microelectronics), de structure coopérative UP, l'absence du jugement permanent des marchés financiers permet d'écarter l'obsession du court terme. Certes l'objectif de rentabilité n'est pas absent puisqu'il conditionne l'indépendance et le développement du groupe, mais il peut être mis en œuvre dans une perspective de moyen-long terme, ce qui engendre un changement qualitatif dans sa capacité stratégique.

¹ Voir le texte introductif du forum n° 3.

1.2. LES STRATÉGIES ET PRATIQUES SYNDICALES

En simplifiant beaucoup, il est possible de croiser deux variables pour distinguer des modèles idéal-typiques qui représentent les positions extrêmes entre lesquelles se situent les organisations syndicales présentes dans les groupes.

• La reconnaissance d'intérêts communs ou l'affirmation d'un antagonisme

Si cette opposition peut aujourd'hui sembler archaïque, elle traduit un héritage historique et reste présente dans les systèmes de valeurs ou les expériences vécues des responsables syndicaux.

- Une première attitude, qui est la plus fréquente au départ, conduit les syndicalistes à considérer que, par-delà les dimensions conflictuelles, il peut exister un socle d'intérêts communs avec le management sur la base duquel des compromis peuvent être construits. Le maintien de la compétitivité du groupe est la meilleure protection de l'emploi. Un accord est possible sur une stratégie de la compétitivité qui ne reposerait pas sur la flexibilisation de l'emploi et l'abaissement du coût salarial, mais sur la recherche et l'innovation, la qualité des produits, les compétences et la motivation des salariés. Dans cette hypothèse, le syndicat est demandeur d'un débat pour anticiper les mutations et définir en commun une stratégie pour les affronter.
- A l'opposé, des positions doctrinales ou des expériences malheureuses peuvent conduire les syndicalistes à considérer que leur seule fonction est la défense des intérêts des travailleurs face aux menaces de régression engendrées par la globalisation et les restructurations. Si le dialogue émerge cependant dans ces conditions, il ne porte que sur les méthodes et les dispositifs qui peuvent réduire les coûts pour les salariés.
- Quelles que soient les positions syndicales, les études de cas montrent que, lorsque la direction refuse d'ouvrir en temps utile un débat sur la stratégie qu'elle adoptera, ce qui est un cas fréquent, elle ne laisse pas aux syndicats d'autres possibilités que de se replier sur la seconde attitude.

• Le périmètre des solidarités

Dans le cadre de groupes mondiaux, l'affirmation de principe de la solidarité des travailleurs est confrontée aux situations de mise en concurrence que l'on observe fréquemment dans les politiques de restructurations ou de délocalisations. En cas de menaces sur l'emploi, les mobilisations sont généralement vigoureuses et durables à l'échelle des unités de production. Elles trouvent des appuis locaux actifs auprès des responsables politiques et des organisations de la société civile. Le risque est alors qu'un éventuel succès ne soit obtenu qu'aux dépens d'autres sites productifs moins combattifs ou confrontés à un rapport des forces locales défavorables. Des mobilisations à l'échelle du groupe existent, mais elles sont difficiles à construire autrement que de manière ponctuelle et symbolique. La capacité d'engagement des structures syndicales européennes et mondiales ainsi que des instances d'information-consultation à ces niveaux constitue alors la condition d'une intervention stratégique.

1.3. LES SYSTÈMES NATIONAUX DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

La profonde hétérogénéité de ces systèmes nationaux se manifeste, dans les études de cas, selon des modalités potentiellement contradictoires.

- **L'importance du centre**

La conception du dialogue social dans un groupe multinational est généralement façonnée par la culture et les institutions du pays de la maison-mère. Ainsi les groupes allemands (Bosch, Thyssen-Krupp) appliquent-ils dans la société holding les règles de la codétermination aussi bien dans le Conseil de surveillance paritaire que dans le Betriebsrat. Ce sont des lieux où la stratégie du groupe est présentée et débattue avec les représentants des syndicats et/ou les élus du personnel. De ce fait, le Conseil d'entreprise européen, majoritairement composé de participants allemands, sera imprégné de la même culture. A l'opposé, un groupe dont le siège est aux Etats-Unis (General Electric, Caterpillar) ignore tout de ces procédures et peut avoir tendance à considérer les règles européennes comme des contraintes bizarres qu'il convient, dans le meilleur des cas, de respecter et ce au coût minimum.

- **La variété à la périphérie**

Lorsque la maison mère est située en Europe occidentale continentale, les caractéristiques du système de relations professionnelles du pays de la maison mère imprègnent le fonctionnement du Comité d'entreprise européen (CEE) et elles peuvent se diffuser à un certain degré dans la culture du dialogue social que partagent les managers. En revanche, cette influence devient de plus en plus diffuse lorsqu'on s'éloigne du centre : elle est encore nette dans les autres pays d'Europe occidentale, moins évidente dans les pays d'Europe centrale et orientale, difficilement perceptible dans les autres continents. Les représentants au CEE, et a fortiori dans l'instance mondiale lorsqu'elle existe, expriment donc des conceptions et des expériences fortement différenciées du dialogue social face aux mutations et restructurations.

- **Le choc des cultures**

L'hétérogénéité se manifeste de façon brutale lorsqu'une opération de fusion ou d'absorption concerne deux ensembles relevant de traditions et de systèmes différents. Dans les cas d'Alcatel-Nokia, de Lafarge-Holcim, d'Alstom-General Electric le contraste est net entre le dialogue social, fortement instrumenté, du groupe français absorbé et celui du groupe absorbant. Il se traduit par la différence de fonctionnement des deux CEE concernés, puis dans la difficulté des négociations pour constituer un CEE unifié.

2. PERSPECTIVES

L'enjeu central pour la définition des stratégies et pratiques des organisations syndicales réside dans la construction concrète des solidarités. Le contexte des mutations technologiques, des délocalisations, des fusions et restructurations engendre mécaniquement un effet de mise en concurrence des collectifs de travailleurs à l'échelle mondiale. Cette tendance est souvent délibérément amplifiée par les directions des groupes. Si l'affirmation d'un principe de solidarité entre tous les travailleurs est au cœur du discours syndical, sa mise en œuvre concrète se heurte à de grandes difficultés.

Une question est de savoir si les diverses instances de coordination : les fédérations syndicales mondiales et européennes, les comités syndicaux de groupe, les comités d'entreprise européens se verront reconnaître les compétences et déléguer les responsabilités qui permettent de construire des projets solidaires.

Mais, la variable qui détermine les évolutions possibles des stratégies et des pratiques résident dans le comportement des directions des groupes.

De nombreux travaux, quantitatifs et qualitatifs, ont établi l'existence d'un lien positif entre les performances productives des entreprises et la qualité du dialogue social. Cette complémentarité suppose le choix d'un modèle de compétitivité fondé sur l'innovation, la qualité des produits et des services, les qualifications, les compétences et l'engagement des salariés. Dans cette hypothèse, un dialogue social constructif est possible sur la base de compromis construits sur le moyen-long terme.

En revanche, si la gestion des groupes est commandée par la seule maximisation de la valeur actionnariale sous la surveillance permanente des fonds de placement, si les résultats à court terme sont recherchés prioritairement à travers la réduction des coûts, notamment salariaux, alors la perspective d'un dialogue social sur l'anticipation et la gestion du changement se réduit, au mieux, à une négociation sur la limitation des coûts sociaux engendrés par ces mutations.

Les études de cas montrent que si la première logique n'est pas absente des comportements des groupes, la seconde est aujourd'hui majoritaire et a tendance à se durcir. Dans ce contexte, l'attribution de nouveaux droits et de nouvelles ressources aux représentants des salariés apparaît comme la condition nécessaire pour que le dialogue social ne se réduise pas à un formalisme creux.



» **Jean-François Tamellini**, Secrétaire fédéral de la FGTB, Belgique

Trois conditions sont nécessaires pour un véritable dialogue social. Il faut avoir de vrais patrons avec qui négocier. Chez Caterpillar, la Direction locale ignorait que le groupe fermerait un site, mettant 4 000 personnes à la porte : elle prenait ses consignes sur son smartphone. Deuxièmement, nous avons besoin de vrais syndicalistes. Nous sommes plus que jamais confrontés à des inégalités majeures et pour mon organisation, la lutte des classes est plus que jamais pertinente. Nous avons toutefois conscience qu'on ne bâtit pas de social sur un désert économique. Troisièmement, le cadre réglementaire doit favoriser le dialogue social, sans être un carcan. Or l'Europe libérale fait rimer concertation avec concession, le dialogue est considéré comme une contrainte et les gouvernements nationaux empêchent de plus en plus employeurs et organisations syndicales de dialoguer ensemble.

Une restructuration peut tenir à un mauvais choix stratégique ou à la conjoncture ; il faut alors un dialogue entre employeur et syndicats pour identifier les moyens de se protéger et continuer à avancer. Une restructuration peut aussi découler d'une vision actionnariale de court terme, c'est-à-dire motivée par le profit direct sans considération pour le long terme. Le nombre de fusions-acquisitions ne diminue pas, mais leurs résultats sont très mitigés, alors même qu'elles provoquent des déséquilibres majeurs.

Pour y remédier, il faut adapter, renforcer, moderniser les règlements européens. La résolution du Parlement européen du 15 janvier 2013 « Information et consultation des travailleurs, anticipation et gestion des restructurations » a abouti à une liste de bonnes pratiques, mais nous devons aller bien plus loin : politiques de formation et d'emploi préventives, obligation de justifier les restructurations et le refus des alternatives des travailleurs, prise en compte des sous-traitants. Nous attendons un signal fort de la part de la commissaire belge Thyssen.

Il faut également renforcer la directive sur les Comités d'entreprise européens, organe qui permet de mettre en place le nécessaire dialogue social. L'étude Voss 2016 de l'Institut syndical européen met en évidence des résultats médiocres : l'instance ne peut que réagir, sans possibilité d'anticiper.

Concrètement, il faut introduire le droit d'alerte créé en France par la loi Auroux : les travailleurs doivent pouvoir tirer le signal d'alarme quand la viabilité de l'entreprise leur paraît mise à mal. Deuxièmement, il faut l'introduction d'un droit d'expertise indépendant, comme il existe en France, en Allemagne, en République tchèque ou en Espagne. Une initiative législative s'impose pour éviter des licenciements boursiers et les fermetures d'entreprise qui déstructurent les territoires. Nous proposons des sanctions légales en cas de non-respect des procédures sur les licenciements collectifs. Ainsi les terrains de Caterpillar ont été saisis en Belgique. Nous proposons de reconnaître la notion d'entreprise économiquement dépendante : quand 20 % du chiffre d'affaires d'une entreprise est dépendante d'un donneur d'ordres, des règles spécifiques doivent s'appliquer. En particulier, un plan social ne saurait ignorer les travailleurs de ces entreprises. Enfin, les travailleurs sont pris à la gorge dans un plan de licenciements collectifs : nous demandons l'étalement des dettes privées.

Enfin, je conclurai par trois propositions de convergence. Caterpillar fabriquait en Belgique des excavatrices dans des conditions respectueuses de l'environnement. Cette production a été délocalisée dans des pays où ce n'est pas le cas. Le protectionnisme est aujourd'hui un mot tabou, alors même que les Etats-Unis ne voient aucun problème à protéger leur marché de l'acier. Syndicats et employeurs doivent pouvoir agir si une production est délocalisée hors d'Europe pour importer des produits sans respecter les normes environnementales. Deuxièmement, des seuils à minima sont nécessaires au niveau européen pour éviter le dumping social. Troisièmement, il faut favoriser l'actionnariat de long terme : l'épargne des citoyens doit être mobilisée pour promouvoir l'ancrage à long terme de l'actionnariat.

Enfin, la numérisation de l'économie entraînera des gains de productivité. La délégation syndicale européenne pourrait jouer un rôle important dans les nécessaires discussions sur la répartition de ces gains de productivité. La réduction collective du temps de travail devrait être un élément important.



» **Arturo Garcia Hidalgo**, Membre du Comité d'entreprise Nokia et membre du CEE Nokia, CCOO, Espagne

J'ai commencé à travailler chez Alcatel dans les années 1990 et j'appartiens depuis peu à Nokia. Mon entreprise n'a connu que des restructurations au cours de ces quinze dernières années.

Dans mon expérience, une restructuration doit s'appréhender à la lumière de la situation sociale du pays : taux de chômage, difficultés propres à certains groupes à réintégrer le monde du travail s'ils sont licenciés, législation de chaque pays. Nos pays présentent des différences considérables, ce qui complique le dialogue social. Or il faudra certainement plusieurs décennies avant de parvenir à une Europe harmonisée.

La verticalisation des entreprises constitue un autre problème : les multinationales s'organisent sans structure nationale. Le chef d'un travailleur dans un pays donné peut se trouver dans un autre pays. Quand un responsable américain, par exemple, veut licencier un travailleur espagnol, il est habitué à un certain type de relations industrielles qui n'est pas applicable à son subordonné. Cet état de fait pose problème au travailleur, à ses représentants comme aux ressources humaines. Cette verticalisation doit aller dans les deux sens : les postes vacants doivent être ouverts au niveau international. Ainsi, un travailleur se trouvant en situation difficile peut espérer trouver un emploi ailleurs. En revanche, un travailleur issu d'un pays donné doit se voir appliquer la situation du pays où il travaille, pour éviter tout dumping social.

Pour les syndicats, il est très difficile de se coordonner au niveau européen, en raison des différences existant entre les pays et des divergences d'intérêt. Dans le cas d'Alcatel Lucent, le leadership français a été très utile pour organiser des actions au niveau européen : manifestations face au siège d'Alcatel ou face à la bourse de Paris. A présent que nous sommes Nokia, le siège se trouve dans un pays où la mentalité est très différente. En outre, le Comité d'entreprise européen (CEE) compte des représentants de pays d'Europe de l'Est, alors même que nous faisons face à des délocalisations internes : des postes en Espagne et en France partent en Hongrie et d'autres pays de la région, ce qui complique la présentation de propositions coordonnées au niveau européen. Il faudrait par ailleurs donner davantage de moyens au Comité d'entreprise européen et envisager la création de Comités d'entreprise mondiaux, malgré toutes les difficultés prévisibles.

Les entreprises fonctionnent effectivement de manière assez court-termiste. Quand elles ont une vision à long terme, nous ne la partageons pas : leur but est de délocaliser le travail vers des pays où la protection des travailleurs est moindre. Une plus large participation des travailleurs dans les organes décisionnels, comme elle existe dans certains pays, est une idée intéressante.

Quand la restructuration survient s'entame un processus compliqué. La coopération a relativement bien fonctionné dans certains cas, avec un recours au volontariat qui est plus favorable pour l'ensemble des parties. La coopération peut également permettre des mécanismes d'expertise, d'appui psychologique, des mesures temporaires de réduction ou de redistribution du travail, de la préretraite ou des mobilités internes. Toutes ces mesures permettent d'atténuer l'impact social des restructurations.

La confrontation devient nécessaire quand la Direction refuse le dialogue social. Il faut forcer l'entreprise à revenir à la table des négociations et discuter de conditions acceptables pour les travailleurs. Dans mon cas personnel, peu de grèves ont eu lieu malgré le grand nombre de restructurations : nous avons estimé que la grève serait peu utile, faute de centres de production en Espagne. Nous avons privilégié d'autres moyens de pression : ainsi, en 2003, nous avons été présents lors de l'arrivée à Madrid d'une délégation de clients. Nous nous sommes rendus à Barcelone pour le Congrès mondial de la téléphonie mobile, afin de faire pression sur la Direction. L'image est très importante pour les multinationales. De même, elles se targuent d'être bien notées sur le plan de la responsabilité sociale, mais personne n'a demandé l'avis des travailleurs. Enfin, il est très difficile d'avoir un dialogue social productif sans sanctions réelles.



» **Mariano Fandos**, Secrétaire confédéral, service international Europe de la CFDT, France

Je veux d'abord rendre hommage à un grand syndicaliste récemment disparu, Edmond Maire. Alors qu'il était secrétaire général de la CFDT, en 1970, il définissait l'entreprise comme « un lieu de coopération conflictuelle », déclaration qui avait fait scandale à une époque marquée par un antagonisme radical et où la codécision à l'allemande paraissait de la collaboration de classe. Cette conception très antagoniste est restée très prégnante en France et dans les pays latins. Cette vision rejoint en fait celle, anglo-saxonne, d'une

entreprise propriété des actionnaires où le travail n'est qu'une variable d'ajustement, un facteur de production pouvant être traité comme une marchandise ou un outil. La vision d'une coopération conflictuelle rejoint davantage celle de l'Europe du Nord ou de l'Allemagne et nous donne une perspective d'une vision plus européenne du syndicalisme et de l'entreprise.

Continuant sur l'impulsion d'Edmond Maire, la CFDT a continué de travailler sur la place du dialogue social dans l'entreprise et sur une vision syndicale de la responsabilité sociale des entreprises. Sur le premier point, l'articulation entre négociation d'entreprise et négociation de branche a été beaucoup évoquée l'an dernier. Dans le contexte de la globalisation, le rôle de la branche est questionné, faute de convention collective européenne. Au-delà, la concurrence s'exerce à l'échelle mondiale. Notre objectif était donc de renforcer sur certains points le rôle de la branche, mais de redonner à l'entreprise les moyens de résoudre les problèmes qui se posent à elle. Cela implique un cadre légal qui renforce le dialogue social et des moyens donnés aux représentants du personnel en temps, en formation et en expertise extérieure et indépendante.

La CFDT a également travaillé sur l'articulation entre lois et accords. La loi ne peut en effet régler tous les problèmes : il faut faire confiance aux équipes syndicales pour aboutir à des accords qui protègent les droits et l'emploi.

Sur la responsabilité sociale des entreprises, nous travaillons au niveau de la Confédération européenne des syndicats sur la définition d'un cadre légal optionnel qui permettrait, en cas de conflit, de désigner une instance régulatrice chargée de faire appliquer les accords-cadres internationaux. Cette vision s'oppose à une conception patronale de la RSE comme expression de la bonne volonté des entreprises, souvent utilisée comme outil de communication.

La CFDT s'est beaucoup engagée sur la loi sur le devoir de vigilance, qui oblige les très grandes entreprises à évaluer les risques liés au non-respect des normes environnementales et des droits humains, en co-construction avec les représentants du personnel.

Nous avons plus récemment entamé une réflexion sur la place des salariés dans l'entreprise. Ils ne sont pas une « partie prenante » comme les autres, comme le veut une certaine vision anglo-saxonne, mais une partie constituante de l'entreprise. On rejoint là une vision de la codécision à l'allemande. La CFDT tente donc d'imaginer ce que pourrait être une codécision à la française.

Il faut selon nous sortir d'une vision antagoniste des accords commerciaux, qui marqueraient une destruction des droits des travailleurs. La « coopération conflictuelle » peut s'exercer aussi à ce niveau. L'essentiel pour nous est la manière de faire respecter les normes sociales et environnementales contenues dans le chapitre sur le développement durable, mais qui n'ont aucune valeur contraignante à l'heure actuelle. Des sanctions sont donc nécessaires.

Enfin, la Commission européenne a changé de discours sur le dialogue social européen. Jean-Claude Juncker a annoncé au congrès de la Confédération européenne des syndicats qu'il voulait faire de l'Europe un « AAA social ». Il a également affiché la volonté d'avancer sur un socle européen de droits sociaux, qui devrait être proclamé au sommet de Göteborg. Ces grands principes devront se traduire dans la réalité. La Confédération européenne des syndicats a fait des propositions en ce sens. Pour participer au Comité de dialogue social européen, je constate également depuis juin dernier un changement d'attitude radical sur la révision de la directive « procédures écrites » de la part de la Commission européenne, auquel les patrons ne s'attendaient pas. Nous espérons que ce premier geste sera suivi par d'autres.



» **Jean-François Lebrun**, Ancien chef de l'unité d'adaptation au changement de la Commission européenne, Belgique

Mon intervention proposera quelques pistes de travail sur des stratégies possibles à développer au niveau européen pour une gestion des restructurations acceptables. Je ne couvrirai donc pas tous les domaines ou politiques à caractère européen intervenant en la matière, qui sont nombreux.

Le Cadre de qualité pour l'anticipation des changements et la gestion des restructurations présenté le 13 décembre 2013 est la réponse de la Commission au droit d'initiative du Parlement européen sur les restructurations et l'anticipation des changements. Ce document dresse un relevé de recommandations adressées aux acteurs internes et externes de l'entreprise, aussi bien à court qu'à long terme. La Commission européenne présentera une évaluation de l'application de ce cadre dans les semaines qui viennent.

Ce document soulignait notamment l'importance de l'employabilité. Ce sujet a été abordé dans un récent document de réflexion de la Commission sur la maîtrise de la mondialisation. L'importance de la formation continue y est en effet soulignée ainsi que le besoin d'une répartition des gains et des effets négatifs de la mondialisation. Sur le même sujet, une recommandation a été récemment adoptée sur un parcours pour renforcer les compétences des personnes peu qualifiées. La contribution de la France au socle européen des droits sociaux contenait égale-

ment un appel à développer un compte personnel à la formation. Ce sont là des pistes possibles pour développer l'employabilité et la portabilité des droits à la formation au niveau européen.

La seconde piste de réflexion porte sur le fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) qui constitue un instrument permettant de limiter d'éventuels effets négatifs de la mondialisation. Doté de moyens financiers suffisants, il fonctionne assez mal : ses procédures sont lourdes. Il faut le repenser pour qu'il soit plus rapidement mobilisable. Il pourrait constituer les prémisses d'une assurance européenne de chômage, uniquement pour la dimension « politiques actives de l'emploi », donc hors allocation de chômage.

Enfin, la troisième piste de réflexion est une proposition qui est passée relativement inaperçue. Dans son discours sur l'état de l'Union devant le Parlement européen en septembre dernier, le président Juncker a évoqué une autorité européenne du travail. La fiche d'information à ce sujet établie par la Commission mentionne que cette autorité pourrait travailler dans la gestion des restructurations qui ont notamment un caractère transnational et sur la gestion de l'évolution des compétences. Cette action est prévue pour la fin 2018. Il s'agirait donc de la dernière action du président Juncker.

L'Autorité européenne du travail, le droit à la formation continue et la réforme du fonds d'ajustement à la mondialisation sont des sujets qui mériteraient de nourrir réflexions et propositions. Pourquoi ne pas aider la Commission européenne à avancer dans ces domaines qui peuvent nous aider à mieux gérer les restructurations et à mieux anticiper les changements ?

DÉBAT GÉNÉRAL

» **Ramon Baeza San Juan**

Pour assurer un véritable dialogue social, il faut de véritables acteurs, c'est-à-dire de véritables hommes d'entreprises et de véritables syndicalistes. Les autorités publiques ont-elles un rôle à jouer pour faciliter le dialogue social, au-delà d'un cadre réglementaire favorable ?

Arturo est revenu sur le rôle des mobilisations pour renforcer la position syndicale dans les négociations. La grève est une mobilisation classique, mais elle n'est plus un instrument efficace dans certains secteurs. Peux-tu développer davantage ?

Enfin, Jean-François Lebrun semble être le seul à connaître le Cadre de qualité. Pouvez-vous nous donner plus d'indications ?

» **Françoise Geng**, Vice-Présidente de la Fédération européenne des services publics et membre du Comité exécutif de l'ACES, CGT, France

Le socle des droits sociaux européens est-il une question préalable fondamentale à tout ce qui a été discuté ce matin ?

» **Alain Squilbeck**, Magistrat au Tribunal du travail de Bruxelles, Belgique

Que pense-t-on de l'inversion des normes effectuée par l'exécutif français, par laquelle les accords de branche et d'entreprise sont désormais inférieurs au contrat de travail individuel ?

» **Jean-François Lhopital**, ancien DRH-France de la société Thuasne, France

Quel est le pourcentage des salariés européens travaillant dans des entreprises multinationales ? Nos débats laissent de côté les chômeurs comme les salariés de PME.

» **Jean- Claude Boual**, ancien Secrétaire général de la Fédération CGT de l'Équipement et de l'Environnement, France

Comment les organisations syndicales prennent-elles réellement en compte les problèmes environnementaux, notamment climatiques et des ressources naturelles ?

» **Paul Rivier**, ancien Président directeur général de TEFAL, CALOR et de l'INSA de Lyon

Il faut à la fois défendre notre héritage et renforcer les réglementations européennes, tout en s'adaptant dans un contexte en pleine mutation. Comment développer des compétences pour anticiper ? Y aura-t-il une place pour l'homme et pour l'environnement dans le monde à venir ? Comment anticiper dans ce monde qui dérive en permanence, du moins en Europe et eux Etats-Unis ? Ainsi, les restructurations intervenues dans les entreprises citées ce matin étaient tout à fait prévisibles de mon point de vue d'industriel, de même qu'il est prévisible qu'Apple devienne un fonds d'investissement dans les hautes technologies.

» **Arturo Garcia Hidalgo**

En ce qui concerne mon entreprise, nous travaillons sur la base d'objectifs et les horaires sont très flexibles. Interrompre le travail pendant quelques heures ne lui porte guère de préjudice. Nous avons donc jugé inutile d'organiser une grève. Le dernier mouvement remonte au moment où nous avons encore des unités de production en Espagne.

Pour ce qui est de l'environnement, si nous-mêmes ne réalisons pas l'impact de nos actions quotidiennes (comme générer autant de déchets plastiques dans ce séminaire, par exemple) et nous ne faisons pas d'effort, il sera plus difficile de convaincre les multinationales ou les États d'être responsables sur le plan environnemental.

» **Jean-François Tamellini**

Le socle des droits sociaux européens est effectivement fondamental, mais il n'est pas contraignant. La délégation syndicale européenne pourrait être l'organe capable, à un niveau supranational, de créer les conditions pour mettre en place ce mécanisme. Il faudrait également imposer des taxes aux importations ne respectant pas les normes environnementales.

» **Jacques Freyssinet**

Il n'existe pas à ma connaissance de statistique homogène sur le nombre de travailleurs dans des multinationales, en raison des problématiques méthodologiques énormes qu'il y a pour définir le contour d'une entreprise multinationale. Si l'on se borne aux salariés en contrat de travail avec une société appartenant à une multinationale, ils sont effectivement minoritaires.

Nous nous y intéressons d'abord parce que Lasaire a obtenu un financement de l'Union européenne sur ce thème. Nous ne négligeons pas pour autant les autres entreprises du salariat ou les exclus du salariat. Au-delà, au travers de leur domination juridique et technologique et de leurs politiques d'externalisation le long des chaînes de valeur, les multinationales et leur stratégie concernent une très grande partie des travailleurs du secteur privé, y compris par les effets de destruction d'emploi qui alimentent le chômage.

Ensuite, je ne voudrais pas me lancer dans un débat exclusivement français. Deux logiques s'affrontent en Europe. D'une part, l'Allemagne définit un partage des champs de compétence. D'autre part la hiérarchie des normes concerne essentiellement les pays de tradition latine. La

France passe à mon sens d'une logique de hiérarchie à une logique de partage : ordre public fixé par la loi, accords collectifs et législation subsidiaire. Au sein des accords collectifs, une hiérarchie existait entre accords d'entreprise et accords de branche, réglée par le principe de faveur. Elle est remise en cause moins par une inversion de la hiérarchie des normes que par une logique de partage. L'accord de branche est impératif dans ses champs propres, qui sont passés de quatre à onze. Hors de ces domaines, l'accord d'entreprise est souverain. Enfin, la hiérarchie des normes a été inversée dans les rapports entre accord collectif et contrat de travail : dans certaines conditions, l'accord collectif s'impose désormais au contrat de travail existant.

La question des lieux légitimes et pertinents de production des normes est tout à fait essentielle. Dans l'imaginaire français, la loi accorde la protection absolue tandis que les accords collectifs sont vaguement suspects. Or l'actualité a montré qu'il est beaucoup plus simple et rapide de modifier la loi dans un sens régressif que de modifier un accord collectif en ce sens. De même, une loi protectrice nationale qui déclenche des délocalisations est peu efficace. Le lieu de production des normes devrait être européen, sinon au niveau de l'OIT.

Donner de l'importance aux accords d'entreprise pour valoriser les représentants des travailleurs, au plus près des collectifs de travail, est certainement une bonne démarche. Elle est toutefois sous la menace d'un chantage quasi-irrésistible si les multinationales mettent systématiquement en concurrence les unités de production à l'échelle internationale. Ainsi, le groupe Bosch, qui mène une politique sociale assez avancée, a mis en concurrence des établissements français avec des établissements d'Afrique du Nord ou d'Europe de l'est. Des organisations syndicales, combattives, mais lucides, ont été amenées à signer des accords de concession pour sauver l'emploi.

» **Mariano Fandos**

Nous ne pensons pas non plus à une inversion de la hiérarchie des normes. Les possibilités de dérogation ont été introduites par les lois Auroux, renforcées par la loi Aubry sur les 35 heures. Des accords dérogatoires existent d'ailleurs partout en Europe. La CFDT s'est battue lors de la loi El Khomri pour que ces dérogations soient contrôlées par des accords majoritaires. Les ordonnances ont malheureusement démantelé beaucoup de ces protections dans les petites entreprises.

Il se dit que le rapport de force est plus favorable à la branche. D'expérience, la réalité est inverse : il est plus facile de mobiliser dans une entreprise qu'au niveau de la branche, sachant que les organisations syndicales disposent de bien d'autres outils que la grève pour défendre les salariés. C'est dans l'entreprise que se construisent les meilleurs rapports de force ; la branche est avant tout utile pour les petites entreprises sans présence syndicale. Nous voulions donc que les dérogations ne soient possibles qu'en cas d'implantation syndicale. Il faudra désormais se battre pour une présence syndicale dans les petites entreprises.

L'influence des multinationales dépasse bien largement le cadre de leurs salariés pour s'exercer sur tout le tissu industriel, PME comprises. Les Comités d'entreprise européens gagneraient donc à intégrer la sous-traitance. L'OIT mène la même réflexion dans le cadre de son travail sur les chaînes de valeur.

Nous nous sommes battus pour que le respect des normes environnementales soit aussi un élément de débat syndical et ne pas laisser ce thème comme outil de communication patronal.

Enfin, nous n'avons pas évoqué la fiscalité, qui pourrait faire l'objet d'un autre débat. L'Europe commence à prendre des mesures pour faire payer l'impôt aux entreprises là où elles créent de la valeur.

» **Jean-François Lebrun**

Les restructurations sont la partie émergée de l'iceberg : 90 % des licenciements sont le fait de petites entreprises et concernent des salariés qui n'ont pas accès aux mêmes aides que dans les grandes entreprises. Le Cadre de restructuration appelle d'ailleurs les organisations sectorielles à être des acteurs actifs face à ces petites structures. Le fonds d'ajustement à la mondialisation permet précisément ces actions régionales ou sectorielles, y compris auprès des sous-traitants.

Il est heureux qu'on n'ait pas attendu le socle des droits sociaux pour travailler en la matière en Europe. Il faut citer les directives sur le licenciement collectif, les transferts d'entreprise, l'information et la consultation, les Comités d'entreprise européens, l'égalité entre hommes et femmes, la santé et la sécurité, etc. Les traités fixent toutefois des limites de compétence : le droit de grève ou la rémunération en sont par exemple exclus. Les partenaires sociaux peuvent également conclure des accords européens, fait unique dans une construction internationale.

Le socle s'ajoute à cet ensemble. Il permet surtout de faire face à la fois à l'évolution de notre société dans un monde global et à la numérisation qui transforme les emplois. Le socle ne crée pas de nouveaux droits : ce n'est pas la charte des droits sociaux. Il lance des appels aux Etats : possèdent-ils des mesures permettant d'offrir une Sécurité sociale à tous ? Ont-ils des services sociaux à la hauteur ? La Commission intervient également dans les domaines de sa compétence, où il existe une valeur ajoutée européenne, par exemple sur les congés et sur la preuve écrite du contrat de travail.

De même, le Cadre sur les restructurations contient des appels à tous les partenaires, au-delà de la Commission : les Etats membres ont un rôle essentiel à jouer en matière sociale. L'action communautaire peut se déployer sur les domaines à caractère transnational, comme ce serait le cas pour l'Autorité européenne du travail : détachement des travailleurs, restructurations transnationales.

» **Clemens Suerbaum, Président du Comité central d'entreprise Nokia, Allemagne**

La participation des travailleurs est pour moi un élément clef. Les managers savent qu'une mutation est plus facile si les travailleurs la comprennent et n'en sont pas les victimes. La participation pourrait être un avantage concurrentiel en Europe, où il existe une culture civile démocratique et sociale.

» **Marjolijn Bulk, FNV, Pays-Bas**

Monsieur Lebrun a mentionné un projet de directive sur la preuve écrite du contrat de travail. Comment est-ce possible, sachant que la deuxième phase de consultation des partenaires sociaux est en cours ? Ensuite, pouvez-vous revenir sur le rôle de la Commission en matière de dialogue social européen ? Elle refuse de transposer en directives l'accord sur la coiffure et celui sur les services.

» **Paul Rué, Contributeur à l'Association Europe&Société RDS, France**

Pouvez-vous revenir sur le Cadre sur les restructurations ? Ensuite, le problème des mutations industrielles est un vieux sujet de travail au niveau européen, mais les patrons ont toujours été réticents à un cadre de référence permettant un véritable dialogue sur les restructurations. Ce chantier peut-il aboutir un jour ?

» **Jean-Pierre Le Men, Membre de Lasaire, France**

Le débat a parlé du rapport entre centre et périphérie dans les multinationales. Pour revenir sur un exemple récent, la Direction d'Alstom a-t-elle eu la volonté réelle de faire prévaloir sa valeur réelle dans l'énergie, que ce soit sur les turbines ou les éoliennes ?

» **Jean-François Lebrun**

Il s'agit de réviser la directive de 1991 portant déjà sur la preuve écrite du travail. Je connais mal ce dossier, car je suis retraité de la Commission européenne. N'étant plus soumis au devoir de réserve, je peux me montrer plus critique : il est incompréhensible que l'accord sectoriel des coiffeurs n'ait pas été étendu. A cet égard, le Parlement et le Conseil ne sont pas forcément des alliés : l'accord des partenaires sociaux les prive de rôle à jouer. L'Europe a en effet pour particularité forte la capacité de rendre obligatoire l'accord des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel comme sectoriel.

Le Cadre sur les restructurations a été publié en 2013 au terme de cinq ans de travaux, mais la préoccupation de la Commission et de l'Union à ce sujet remonte au rapport Gyllenhammar de 1998. Une première phase de consultation des partenaires sociaux a eu lieu en 2002 à ce sujet. Les orientations de référence des partenaires sociaux n'ont jamais été validées par la Confédération européenne des syndicaux. Un livret vert de la Commission a porté sur le sujet en 2012. Le Parlement européen a soutenu une demande en faveur d'un instrument juridique sur l'anticipation du changement et les restructurations, d'où le Cadre de 2013. Il est difficile de prédire la prochaine étape. En tout état de cause, il faut des rapports de force et recourir aux instruments les plus appropriés.

Monsieur Juncker est très pragmatique. Il a sans doute conscience que tous les partenaires sociaux ne sont pas demandeurs et que certains Etats membres sont peu favorables à la réglementation en la matière. Il faut saisir l'occasion, voir ce que la Commission est prête à faire et l'accompagner.

» **Mariano Fandos**

Le Comité de dialogue social a abordé la révision de la directive procédures écrites en juin et en septembre. Dans la première phase de consultation, il s'agit de déterminer si les partenaires sociaux souhaitent négocier. Le patronat a proposé un groupe de discussion exploratoire, ce qui aboutirait en pratique à repousser le sujet à la législature suivante. La CES a donc demandé à négocier immédiatement. A la surprise générale, la Commission nous a suivis et a lancé la deuxième phase de consultation. Nous espérons cette procédure aille dans le bon sens.

S'agissant de la participation, la CFDT travaille sur les travailleurs comme partie constitutive de l'entreprise et non uniquement comme partie prenante : nous voulons favoriser davantage l'implication des salariés. Nous pensons qu'il s'agit d'un facteur de la compétitivité des entreprises allemandes. Il faut convaincre le patronat français, et latin et anglo-saxon en général, de cette approche, mais Business Europe se refuse depuis des années à parler d'anticipation au changement.

» **Jean-François Tamellini**

Mon point de vue sur la codétermination diffère de celui de mon collègue de la CFDT. Il est essentiel de tenir compte des différences culturelles d'un pays à l'autre. Pour les organisations belges, la cogestion n'est pas à l'ordre du jour : nous nous inscrivons dans un rapport de force et un rôle de contre-pouvoir. Employeurs et organisations syndicales cogèrent la Sécurité sociale car son objectif est de redistribuer les richesses. La logique n'est pas la même dans le secteur privé. En revanche, nous ne serions pas opposés à un modèle qui permet d'être observateur au conseil d'administration.

» **Arturo Garcia Hidalgo**

La participation des travailleurs à la gestion des entreprises peut entraîner des risques dans certains cas ou être salutaire dans d'autres, car certains dirigeants sont irresponsables. Il faut des mécanismes syndicaux pour contrôler ou superviser cette participation. Mon pays a connu l'exemple de représentants des travailleurs participant à la direction d'entreprises, au sein du conseil d'administration par exemple, mais ils n'ont pas toujours été à la hauteur des circonstances. Si nous devons aller dans ce sens, nous devons être prudents pour éviter tout retour de boomerang.



FORUM N° 2

**Quels nouveaux droits et moyens les représentants des salariés doivent-ils avoir, au niveau européen, pour pouvoir peser sur les décisions stratégiques prises par les entreprises multinationales, en vue d'une restructuration (fusion ou rachat) à visée économique, financière ou technologique ?
Quelles instances ?**

Almudena Asenjo

Directrice de la Fondation Largo Cabaellero

Anne-Marie Grozelier

Secrétaire générale de Lasaire

Ralf Götz

Responsable des Comités d'entreprises européens (CEE) à IG Metall

Fernando Marques

Economiste du département de recherches de la CGTP-IN

Isabelle Guillemot

Ancienne secrétaire du Comité d'entreprise européen Alcatel-Lucent

Rafael Nedzynski

Conseiller auprès du secteur international, FO

Ont également participé au débat :

Paul Rué, Contributeur à l'Association Europe&Société RDS

Udo Rehfeldt, Chercheur à l'IRES

Christiane Ranc, Présidente CIBC Auvergne Rhône-Alpes, CFDT

Christian Juyaux, Coordinateur syndical européen pour le Club Med, CFDT

Claudio Stanzani, Directeur de Sindnova

Alain Deille, ancien Directeur du travail



» **Almudena Asenjo**, Directrice de la Fondation Largo Caballero, Espagne

Avant d'introduire ce débat, je tiens à remercier Lasaire d'avoir associé la fondation Largo Caballero aux travaux de la 12ème Biennale. Ce forum qui s'ouvre maintenant va nous permettre de débattre, de réfléchir et d'approfondir les apports et les suggestions qui ont émergé des différents séminaires qui se sont tenus avant cette conférence de Paris. Il est effectivement impératif de réfléchir plus avant sur les moyens existants et sur les nouveaux droits à promouvoir, au niveau national et européen, pour donner aux salariés la possibilité

d'intervenir plus fortement dans les choix stratégiques des entreprises notamment lorsqu'elles envisagent des restructurations qui peuvent avoir des conséquences sociales importantes.



» **Anne-Marie Grozelier**, Secrétaire générale de Lasaire, France

Ce forum va mettre en débat le thème des moyens dont disposent, ou devraient disposer, les représentants des salariés pour faire entendre leur voix, pour peser sur les décisions stratégiques prises par les entreprises multinationales,

En introduction voici une synthèse des principaux enseignements des études de cas et des débats qui ont eu lieu tout au long de ce tour d'Europe et des cinq séminaires. Elle a été préparée avec Udo Rehfeldt, membre du comité d'orientation des biennales depuis leur début.

1. QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONSTAT

Les multinationales sont des mastodontes qui se caractérisent, pour les salariés et leurs représentants, par l'éloignement et le changement continu des centres de décision, par l'absence de transparence sur leur stratégie et, surtout, l'absence de transparence sur la localisation des investissements.

Le forum précédent a établi une distinction entre les restructurations d'origine économiques ou technologiques et les fusions-absorptions. Les premières, relèvent, selon l'expression de Philippe Morvannou, de la destruction créatrice. Des règles nationales et européennes s'appliquent à ces restructurations telles que la mise en place des Comités d'Entreprise Européens. Selon les termes de la directive (refondée en 2009), les Comités d'Entreprise Européens doivent assurer une forme de régulation transnationale, certes juridiquement contraignante mais cependant basée sur des accords, le plus souvent limités à l'information et à la consultation. Dans la réalité, ces objectifs sont loin d'être atteints et en cas de fusion ou d'absorption, les outils mis à disposition des Comités d'Entreprise Européens deviennent le plus souvent inopérants.

La compréhension des causes de ces restructurations est donc essentielle pour permettre aux organisations syndicales des établissements concernés de discuter de la pertinence, du bienfondé de l'opération et, le cas échéant, d'ouvrir et d'amorcer le débat sur d'autres choix.

Ainsi, la restructuration chez Caterpillar est présentée comme la conséquence de la mauvaise conjoncture internationale dans les secteurs miniers et la baisse des chantiers dans le BTP. Dans d'autres cas, il s'agit de la transformation de plus en plus rapide de processus industriels lourds qui modifient structurellement le système productif,

D'autres enfin, sont liés à l'impact du numérique, ou encore aux évolutions de la grande distribution.

Les organisations syndicales ont tout intérêt à bien analyser les causes de la restructuration. Ainsi : dans la fusion d'Alcatel avec Nokia, le processus de redistribution des effectifs entre les différents établissements aboutit, au final, à des réductions d'emplois dans les filiales implantées dans les pays à salaires élevés. C'est donc à une sorte de délocalisation vers les moins-disant sociaux qu'elles sont confrontées.

Le constat général formulé par Guy Juquel, à partir des enseignements de cette biennale, fait apparaître que les salariés et leurs représentants n'ont pas vraiment été consultés avant la décision. Bien souvent, leur intervention n'a eu que peu d'impact et n'a abouti qu'à gérer les conséquences sociales de la restructuration.

Autre élément important du constat : l'absence de parité d'information entre les directions et les représentants du personnel. Le déséquilibre entre l'information détenue par les détenteurs de capital et celle des représentants des salariés est patent. Cela a été observé entre autre dans le cas de la fusion Iberia/British Airways.

La question qui nous est posée est la suivante :

Dans ce contexte, quels dispositifs peuvent permettre à l'acteur syndical d'accéder aux lieux où se prennent les décisions pour pouvoir débattre des arguments avancés par la direction sur la restructuration envisagée ; et quels moyens a-t-il pour construire des stratégies d'actions coordonnées ?

La tâche est particulièrement complexe lorsqu'il s'agit du rapprochement de deux entreprises multinationales, issues de traditions sociales forcément différentes, ayant leurs propres systèmes de relations sociales et de production de régulations, des entreprises dotées de deux directions, et ayant chacune leur propre comité d'entreprise européen enchassé dans les pratiques sociales locales qui devront fusionner ; et parfois des administrateurs salariés au conseil de surveillance.

En plus du choc lié à la confrontation de cultures différentes, se pose la question de la constitution des nouveaux acteurs sociaux pour la nouvelle entité. Et c'est là un point essentiel :

- Côté syndical, comment les représentants des salariés des deux entreprises concernées vont-ils se rencontrer, dans quel lieu, à l'initiative de qui, et qui pourra être l'arbitre de la rencontre ?
- Et **plus encore, côté entreprise**, comment l'acteur patronal chargé du dialogue social dans la nouvelle entité va-t-il se constituer ?

Déjà, en ouverture de la biennale, Georges Dassis président du CESE, a déploré que les organisations d'employeurs, au niveau européen, soient si peu mobilisés, ne désignent pas les bonnes personnes pour négocier et ne leur donnent pas un véritable mandat de négociation.

Comment va se faire le rapprochement des dispositifs sachant que, selon les pays, chacun est généralement déjà doté :

- d'instances de représentation des salariés et de moyens d'action spécifiques,
- d'un comité d'entreprise européen, qui a fait l'objet d'une négociation particulière et repose généralement sur les pratiques de droit social du pays où est implanté le siège,
- parfois d'un système de codétermination.

En principe, le rapprochement de deux entreprises devrait impliquer :

- soit l'élargissement du Comité d'Entreprise Européen de la firme absorbante (selon les règles prévues dans son accord de mise en place du CEE antérieur),
- soit la négociation d'un accord en vue de la création d'un nouveau comité d'entreprise européen. Il s'agit alors d'une négociation menée avec un « groupe spécial de négociation » comportant obligatoirement des représentants des CEE d'origine (des deux entreprises).

Dans la réalité, et le phénomène est bien décrit dans l'étude de cas Alcatel Nokia, les nombreuses interventions des deux CEE d'origine, même épaulés par la fédération syndicale européenne, n'ont pas réussi à obtenir l'ouverture de négociation pour la mise en place d'un nouveau comité d'entreprise européen correspondant au périmètre du nouveau groupe. La nouvelle direction de Nokia s'est contentée de mettre en place un nouveau CEE reposant sur les prescriptions subsidiaires, donc minimales, prévues dans la directive.

2. MAINTENANT DE QUELS MOYENS D'ACTION LES REPRESENTANTS DES SALARIES DISPOSENT-ILS, OU DEVRAIENT-ILS DISPOSER, POUR PESER SUR LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES ?

Les échanges autour des études de cas ont mis en avant deux orientations :

- d'une part, la proposition d'étendre à d'autres États membres des dispositifs déjà existants dans un pays,
- d'autre part, le renforcement des moyens qui existent déjà au niveau européen.

2.1. PRENONS D'ABORD LES MOYENS EXISTANTS DANS CERTAINS PAYS DE L'UE ET QUI POURRAIENT ÊTRE ÉTENDUS À D'AUTRES OU AUX AUTRES.

Il y aurait lieu d'en faire un inventaire plus précis, mais déjà les débats des séminaires en ont mis en avant un certain nombre. On peut en citer quatre :

a. La loi française dite loi Florange a été évoquée à plusieurs reprises. Rappelons en bref les principaux éléments :

- En cas de restructuration l'employeur doit fournir aux représentants du personnel des informations très précises sur son projet de fermeture d'un établissement ; entre autre :
 - les raisons économiques financières ou techniques de la fermeture,
 - le droit de recourir à un expert externe rémunéré par l'entreprise. Certains participants ont d'ailleurs beaucoup insisté sur ce droit,

- Enfin et surtout, l'employeur a l'obligation de rechercher un repreneur ;
- La loi donne également le droit au comité d'entreprise de participer à la recherche d'un repreneur ;
- Enfin, les IRP ont le droit d'auditionner l'auteur de l'offre afin d'obtenir des garanties sur l'emploi et la conservation des sites.

b. Cette fois aux Pays-Bas, le « droit d'opposition » des conseils d'entreprise qui leur permet de s'opposer à un rachat, une fusion ou l'absorption de leur entreprise.

En effet, le conseil d'entreprise peut refuser la fusion envisagée. C'est alors le juge du travail qui apprécie si le refus est suffisamment motivé. Cette expérience a été relatée par le président d'Air France de l'époque qui a conduit l'opération et se trouve, par ailleurs, président de Lasaire.

c. La loi dite « loi Renault », en Belgique, qui a ajouté une procédure d'information consultation ouvrant une période de 60 jours afin de permettre aux OS d'accéder aux informations et d'examiner toutes les pistes.

d. Enfin les droits de codétermination en Allemagne (et plus ou moins dans quelques autres pays, comme l'Autriche) qui s'exercent à deux niveaux :

- d'une part, la présence de représentants des salariés dans les conseils de surveillance et les conseils d'administration de l'entreprise - lieux où, en principe, se discutent les décisions productives et où les représentants des salariés, dans les grandes entreprises, sont dotés de pouvoirs réels,
- d'autre part, le comité d'entreprise de l'établissement, qui est consulté pour un projet de restructuration dès lors qu'il a un impact sur les effectifs : dans ce cas il y a une obligation d'accord sur le projet. En l'absence d'accord du CE, l'affaire est portée devant un juge du travail.

Plusieurs interventions, notamment au séminaire de Rome, de Bruxelles, de Francfort, ont insisté sur l'importance d'étendre ce dispositif de codétermination à d'autres pays, surtout lorsque l'une des entreprises concernées en dispose déjà. On a vu ainsi le cas de la fusion d'Italcementi avec Heidelberg, ou encore le cas des filiales espagnoles de Thyssen-Krupp.

Cependant ce dispositif ne fait pas l'unanimité dans les organisations syndicales, belges notamment, mais aussi françaises (CGT-FO).

Voilà pour les outils nationaux qui pourraient être, dans une certaine mesure, généralisés. Je me réjouis de constater, à cette occasion, que la connaissance des systèmes nationaux des uns et des autres s'est beaucoup diffusée par rapport aux constats que l'on pouvait faire dans les premières biennales.

2.2. J'EN VIENS MAINTENANT AUX DISPOSITIFS DÉJÀ EXISTANTS AU NIVEAU EUROPÉEN, ET QUI POURRAIENT ÊTRE RENFORCÉS, AMÉLIORÉS ET COMPLÉTÉS (PAR D'AUTRES DISPOSITIFS À CRÉER)

Il s'agit toujours de dispositifs qui sont sensés permettre aux représentants des salariés de peser sur la décision stratégique, d'accéder aux lieux pertinents, et d'être confrontés aux décideurs².

² Un certain nombre de directives adoptées par l'UE prévoient les moyens à donner aux IRP en cas de fusion/absorption ou d'OPA. Ces dispositifs sont présentés dans un des documents figurant dans le dossier qui vous a été remis « les politiques européennes en matière d'anticipation et d'accompagnement des restructurations » de Maryse Huet

Deux principaux outils existent déjà :

- les Comités d'Entreprise Européens,
- les négociations transnationales.

a. Les Comités d'Entreprise Européens. On l'a vu, ils constituent le premier outil.

- On en a déjà abondamment parlé : ils constituent une instance juridiquement définie et en cours de révision, à laquelle des propositions d'améliorations ont été suggérées, telle que :
- le droit à des délais d'information-consultation suffisamment longs pour permettre aux OS d'étudier le dossier et de réfléchir à des alternatives,
- un droit d'alerte au niveau européen,
- un droit de recours à l'expertise externe,
- l'obligation de mettre en place une délégation syndicale européenne.

Les Comités d'Entreprise Européens ont, par ailleurs, constitué un support important du développement de la négociation transnationale. Mais peuvent-ils se muer en espace de négociation transnationale des restructurations ? Il a été suggéré de renforcer leurs prérogatives afin qu'ils puissent participer et soutenir le dialogue social transnational.

b. La négociation transnationale

Les négociations transnationales n'ont pas de cadre juridique au niveau européen mais elles existent bel et bien et ont déjà débouché sur des accords supranationaux dans bon nombre de multinationales, dont certaines font d'ailleurs partie des études de cas. Aujourd'hui, environ 300 accords d'entreprise transnationaux (européens ou internationaux) ont été signés, sur une base volontaire.

Ces accords transnationaux - déjà évoqués, en 2012, par Udo Rehfeldt dans le document introductif de la 10e biennale Europe Travail Emploi - ont, pour la grande majorité d'entre eux, été négociés et signés par les Comités d'Entreprises Européens. Certains ont été cosignés par des syndicats nationaux mais ils sont de plus en plus signés par des fédérations syndicales européennes.

Lors des séminaires de Bruxelles et de Rome, il a été proposé de faciliter et de renforcer la négociation au niveau pertinent, c'est à dire au niveau européen, et donc de développer cette négociation transnationale. A Madrid, on a même évoqué la possibilité de quasi conventions collectives au niveau européen.

L'objectif étant que des accords-cadres européens (ACE) puissent être négociés et, non seulement concerner les grandes entreprises, mais puissent aussi concerner les branches. La question de l'intégration des sous-traitants et des segments d'entreprise externalisés dans cette problématique de négociation supranationale a également été évoquée.

Déjà en 2005, la FEM (fédération européenne des métallurgistes qui fait partie aujourd'hui de la grande fédération industrielle européenne IndustriAll Europe) avait adopté une procédure visant à obtenir un mandat de négociation de ses organisations affiliées en vue de mener des négociations avec une entreprise transnationale³.

³ Document introductif de la 10e biennale - Udo Rehfeldt - janvier 2012 - Revue de l'IRES - octobre 2011- Les négociations collectives transnationales : dynamique des accords-cadres européens et mondiaux. Isabel da Costa et Udo Rehfeldt

Une autre procédure pour des cas de restructuration transnationale, adoptée par la FEM, puis par IndustriAll Europe lors de son comité exécutif en 2015, vise à faciliter l'adoption d'une position commune au sein du Comité d'Entreprise Européen et à créer un groupe de coordination syndicale européen en vue de la négociation éventuelle d'un accord européen⁴.

Le relais apporté par les fédérations syndicales européennes qui participent aux discussions qui se déroulent dans les comités sectoriels européens –IndustriAll Europe en particulier– devrait permettre de trouver l'arbitre qui va réunir, en cas de fusion entre deux entreprises (souvent elles-mêmes déjà multinationales), les CEE des deux entités concernées par la fusion.

Pour finir, je voudrais pointer deux difficultés qui font obstacle ou du moins compliquent les choses, lorsqu'il s'agit de permettre aux représentants des salariés d'avoir accès aux lieux de décisions, de discuter et de négocier avec les bons interlocuteurs :

1^{re} difficulté : La constitution des acteurs sociaux au niveau supranational en tant que protagonistes de la négociation

La constitution de l'acteur patronal, sa légitimation, lui permettant de s'engager dans ce type de négociation demeure aujourd'hui problématique.

De plus, le bon fonctionnement des processus de coordination syndicale au niveau européen repose sur la contribution financière de l'entreprise. Quel intérêt y trouve-t-elle ?

Devant la multiplication des restructurations d'entreprises multinationales en Europe, les membres d'IndustriAll Europe pourront-ils continuer à exercer ce rôle de « super-délégué européen » sans une augmentation des moyens mis à leur disposition ?

Côté syndical, l'acteur syndical qui doit se constituer au niveau supranational est confronté à la difficulté de se positionner par-delà les intérêts nationaux légitimes selon la nature de la discussion transnationale

2^e difficulté : la question des sanctions en cas de non-respect des règles et accords signés se pose dans ces situations de restructuration.

L'arbitre chargé de suivre la mise en application des accords et engagements pris n'est pas défini d'une manière opérationnelle. Certes, les comités d'entreprise ont, en France, et aux Pays Bas, la personnalité juridique leur donnant la possibilité d'ester en justice pour manquement, par exemple, à l'obligation d'information en France. Mais, la question reste posée des incitations susceptibles de susciter un esprit de responsabilité de la part des acteurs patronaux. De son côté, la Commission européenne, refuse, elle-même, de transposer en directive des accords européens conclus dans les branches, tel que cela a été évoqué à propos de la coiffure et des services.

Pour conclure, laissons parler Georges Dassis, Président du Comité économique et social européen, qui, ce matin comme au séminaire de Bruxelles, nous a exhorté à imaginer des solutions nouvelles : « osez des réflexions qui sortent du cadre qui nous est imposé » a-t-il dit.



» **Ralf Götz**, Responsable des Comités d'entreprises européens (CEE) à IG Metall, Allemagne

Je voudrais d'abord revenir sur l'intervention de Georges Dassis, pour qui IG Metall n'avait plus le temps de travail à son agenda. Nous avons obtenu la semaine de 35 heures après des grèves assez dures dans les années 1980. Si le sujet est ensuite sorti l'agenda des négociations collectives, le Comité exécutif a effectué une recommandation sur le droit de passer à 28 heures par semaine pour une durée de deux ans.

Des instruments existent déjà pour travailler au niveau transnational en cas de restructuration. Les employeurs estiment qu'ils sont suffisants, mais les syndicats ne sont pas du même avis. L'expérience montre que le droit existant n'était pas correctement appliqué. Ainsi, les procédures d'information-consultation ne sont pas toujours bien organisées dans les CEE. De même, une directive prévoit qu'en cas de fusion transnationale, nous pouvons entamer des négociations dans certaines conditions. La directive sur la société anonyme européenne n'est pas toujours mise en œuvre, alors qu'elle permet de négocier la constitution d'un CEE ou encore la codétermination. Les entreprises utilisent cette directive pour contourner la codétermination. L'Institut syndical européen relève que 40 directives européennes prévoient l'information et la consultation au niveau transnational, sur une variété de sujets dépassant les seules restructurations.

L'autre enjeu consiste à avoir accès aux décisions stratégiques pour les influencer. Dix-huit pays prévoient une représentation au niveau du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, y compris en France. Les syndicats veulent-ils exploiter cette possibilité ? Les syndicats allemands ont adopté une résolution en ce sens et le CES revendique une telle participation européenne.

Nous sommes favorables à une refonte de la directive sur les CEE. Elle ne prévoit quasiment aucune sanction en cas d'infraction. Le recours aux tribunaux n'existe pas dans tous les pays européens ; quand il existe, les modalités ne sont pas toujours bien connues. Nous devons être en mesure de sanctionner les employeurs en cas de manque de respect. Nous sommes favorables à la signature par les CEE d'accords au niveau européen. Il convient de toiletter les dispositions obsolètes de la première directive de 1998. La confidentialité est également un enjeu important. Nous nous y tenons, mais elle sert parfois à prendre en otage les représentants du personnel quand les employeurs prétendent que tous les éléments fournis sont confidentiels. Enfin, la clause de subsidiarité est une norme minimale. Plusieurs améliorations sont donc possibles.

La Commission permet désormais de créer très rapidement une nouvelle société dont le siège administratif peut être séparé du siège juridique, ce qui permet de contourner les droits sociaux.

Enfin, comment les syndicats peuvent-ils exercer une pression sur l'employeur et mobiliser leurs membres ? IG Metall et IndustriaALL Europe veulent renforcer partout le pouvoir des syndicats : il ne sert à rien d'avoir des syndicats forts et bien organisés dans certains pays et très faibles ailleurs. Si nous sommes appelés à négocier au niveau européen, nous avons besoin d'un front uni face aux employeurs et nous soutenir mutuellement.

⁴ Aucun accord national ne devrait être conclu avant l'épuisement de la procédure de consultation européenne.



» **Fernando Marques**, Economiste du département de recherches de la CGTP-IN, Portugal

Les restructurations ont mauvaise réputation au Portugal, aggravée par la période de la troïka : nous avons perdu en quatre ans 13 % de notre force de travail. Le mot restructuration est devenu synonyme de suppressions massives d'emploi.

Les restructurations sont permanentes aujourd'hui. Certaines sont visibles, comme dans la banque, dans le groupe Altice après le rachat de Portugal Telecom ou dans le groupe Volkswagen. La majorité d'entre elles est silencieuse. Elles

entraînent toutes des conséquences pour les travailleurs sortants, pour ceux qui restent dans l'entreprise et pour les régimes de protection sociale.

Nous connaissons aujourd'hui une phase de reprise de l'emploi, mais si l'on écarte les CDI, la rémunération moyenne de ces nouveaux emplois est inférieure à 110 % du salaire minimum. Le risque à changer d'emploi est donc très élevé.

L'anticipation est une belle idée, mais difficile à appliquer : les actionnaires s'intéressent avant tout au profit. La qualification et la formation continue sont un enjeu crucial, car elles permettent de minimiser les conséquences d'une perte d'emploi, mais elles ne suffisent pas : au cours des cinq dernières années, beaucoup de travailleurs jeunes et de travailleurs très qualifiés ont migré vers la France ou l'Allemagne.

Les rapports de force sont très déséquilibrés dans les entreprises multinationales. Ainsi, les salariés portugais de Volkswagen a mené une grève dure sur la généralisation du travail le samedi, le rôle de la négociation d'entreprise et celui de la loi. La position de ma confédération est que la loi doit protéger les travailleurs face à des multinationales qui peuvent les mettre en concurrence.

La solidarité est un sujet complexe. La concurrence s'exerce au niveau national, comme nous l'avons vu avec l'austérité, mais aussi entre travailleurs. Il est donc difficile de susciter la solidarité au sein d'un territoire.

Enfin, nous sommes attachés au Comité d'entreprise européen et à la négociation transnationale. Ils ont permis des progrès réels même en l'absence de vraies conventions collectives.



» **Isabelle Guillemot**, Ancienne secrétaire du Comité d'entreprise européenne Alcatel-Lucent

En préambule, je souhaite réagir sur des remarques effectuées ce matin. D'abord, les normes qui s'appliquent dans un secteur sont souvent issues des grandes entreprises. Ensuite, les acteurs signataires des accords transnationaux sont très importants. Il peut être dangereux de donner pouvoir de signature à un Comité d'entreprise européen peu syndiqué, alors que les syndicats sont bien mieux armés pour agir sur les mêmes sujets.

Mon entreprise exerce dans le champ des télécoms, crucial en pleine révolution numérique. Or l'Europe ne se préoccupe pas suffisamment de sa souveraineté numérique. Nous tenions à obtenir des informations sur la fusion notamment pour cette raison. De fait, nous avons su avant les annonces officielles que nos deux entreprises allaient fusionner grâce à nos experts. Nous avons contacté nos camarades de Nokia pour anticiper le plus possible ce changement considérable. La première problématique consistait à trouver un lieu d'échange alors que la fusion n'était pas encore actée. L'organisation IndustriALL Europe nous a permis de le faire, mais en l'absence de cadre légal. Des pressions se sont exercées dans nos entreprises respectives sur les délégués qui avaient osé organiser ces réunions. En outre, l'opération était financière et pouvait relever du délit d'initié.

Nokia ne supporte pas l'ingérence d'une expertise externe ni la critique de sa stratégie. Nous n'avons donc pas été confrontés à des opérationnels dans les instances locales, nationales ou européennes, mais à des juristes, au point que notre expert a dû recourir à son propre avocat pour mener à bien sa mission.

La présence d'un délégué syndical européen serait intéressante pour négocier des accords transnationaux. Au moment de la fusion, le Comité d'entreprise européen d'Alcatel avait tenté à plusieurs reprises d'obtenir un accord transnational pour anticiper les changements, notamment sur la gestion prévisionnelle de l'emploi. Nous étions quasiment parvenus à un texte qui aurait été signé par IndustriALL et chacune des fédérations, mais il n'a pas abouti, du fait de la fusion avec Lucent.

Devant la difficulté à parvenir à des résultats sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, nous nous sommes tournés vers la responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'agissait d'aboutir à une charte, à défaut d'accord, pour instituer dans tous les pays un dispositif pour contrôler les conditions de travail, la santé, etc. Nous avons choisi des sujets peu conflictuels et dans l'intérêt dans l'entreprise, mais ces plans ont échoué en raison de la fusion avec Nokia.

Notre nouveau Comité d'entreprise européen n'est à ce stade qu'une sorte de théâtre où la séance préparatoire se tient en présence de la DRH.



» **Rafaël Nedzynski**, Conseiller auprès du secteur international de FO, France

La Direction du groupe Accor a un jour convoqué le comité restreint du Comité d'entreprise européen (CEE) pour lui annoncer sa volonté de vendre l'une de ses filiales américaines. Elle nous a demandé de préserver la confidentialité, sachant que le processus en était à ses débuts et qu'elle se donnait six mois pour trouver un acquéreur. Le lendemain matin, nous lisions dans la presse que la filiale était déjà vendue.

Cette anecdote pose plusieurs questions. D'abord, il importe de préciser l'objet sur lequel porte la confidentialité ainsi que sa limitation dans le temps. Il faut clarifier l'articulation entre information des instances et délit d'initié. Des sanctions doivent être prévues en cas d'abus répété du recours à la confidentialité.

Ensuite, l'information et la consultation ne commencent le plus souvent que lorsque la décision de principe a déjà été prise. Là encore, des sanctions s'imposent. A cet égard, la réglementation néerlandaise doit faire rêver un certain nombre de Comités d'entreprise européens.

La possibilité de se faire assister par des experts, non seulement au moment de la consultation, mais à titre permanent est extrêmement utile pour déceler des signes avant-coureurs : localisation des investissements, conflits entre actionnaires, etc.

Enfin, si l'entreprise ne dévoile rien de sa stratégie, les représentants des salariés peuvent légitimement exprimer leurs inquiétudes en public. Ce moyen de pression s'ajoute aux moyens d'action plus traditionnels de l'organisation syndicale.

La directive sur l'information-consultation est souvent mal appliquée. Beaucoup d'entreprises considèrent que la procédure peut tenir sur une demi-journée, sans envoi préalable des informations, sans distinction entre les deux phases ce qui ne permet pas aux représentants du personnel de se retourner vers les salariés ni de rédiger un avis. Il faut également renforcer la coordination entre Comité d'entreprise européen, instances de représentation locales et autres structures éventuelles, comme l'administrateur salarié en France. Ce dispositif pose problème à plusieurs égards, ne serait-ce que parce qu'un administrateur salarié doit abandonner tous ses mandats de représentation du personnel. Si l'on y ajoute le devoir de confidentialité, on peut s'interroger sur l'utilité de cette fonction pour défendre efficacement les intérêts des salariés. La loi française est donc elle-même à revoir.

Enfin, il faut bien distinguer l'information-consultation, qui relève du Comité d'entreprise européen, de la négociation, qui relève des organisations syndicales, qu'il s'agisse de la délégation syndicale européenne ou des fédérations européennes.

DÉBAT GÉNÉRAL

» Paul Rué

Des divergences sont apparues autour de la table sur l'identité du négociateur dans la négociation transnationale. Pour IndustriALL et la CES, il s'agit bien du syndicat et non du Comité d'entreprise européen. IndustriALL insiste d'ailleurs pour qu'un représentant de la fédération syndicale siège dans ces derniers.

Ensuite, il manque d'un cadre juridique à la négociation transnationale. Quelques accords mondiaux prévoient une structure de suivi ou une forme d'arbitrage en cas de litige.

Enfin, la société européenne prévoit une participation des salariés aux organes de décision de l'entreprise, ce qui interpelle toujours les Français. Je ne connais pas d'entreprise qui ait mis en place la codétermination au niveau européen.

» Udo Rehfeldt, Chercheur à l'IRES, France

Le collègue belge a suggéré une délégation syndicale européenne. Les syndicats sont effectivement les grands absents de la législation sociale européenne. Les fédérations syndicales européennes ont été mentionnées pour la première fois en 2009 dans la version révisée de la directive européenne sur les Comités d'entreprises européens (CEE), qui leur a accordé deux droits : être informées du début de négociation d'un accord CEE et faire partie des experts dont peut s'accompagner le groupe spécial de négociation collective lors de la mise en place d'un CEE. Toutefois, ce droit existait déjà par le passé, en l'absence de précision sur l'identité de l'expert.

La plupart des fédérations syndicales européennes ont mis en place un système de coordinateurs syndicaux pour les Comités d'entreprise européens. Ce coordinateur est un permanent syndical extérieur à l'entreprise. Il est de coutume qu'il appartienne au syndicat le plus représentatif dans l'entreprise du siège du groupe ou de la filiale ayant la plus forte concentration d'emploi. S'il ne s'agit pas d'un délégué syndical européen, il s'en rapproche beaucoup. Certains accords CEE prévoient même que ce coordinateur puisse participer aux réunions du CEE, au moins en réunion préparatoire. Il est donc très important de prévoir une place pour ce coordinateur syndical dans l'accord instituant le CEE.

La quasi-totalité des accords européens a été signée par des CEE. La moitié est signée par un CEE seul. Depuis que la Fédération européenne de la métallurgie a adopté la procédure de mandatement interne, elle a signé quelques accords seule. Ces derniers restent toutefois minoritaires : seules des entreprises françaises ont accepté cette modalité. La majorité des accords reste négociée et signée par des CEE.

Un compromis est envisageable, comme celui que dessinent les documents sur les restructurations socialement responsables adoptés par la FEM en 2005 et IndustriALL Europe en 2015. Ils prévoient un groupe de coordination syndicale composé du coordinateur syndical et des membres syndiqués du CEE. Cette possibilité est expérimentée en 2004 dans l'accord General Motors Europe. La CES a recommandé de faire participer des membres du CEE syndiqués et mandatés au groupe de négociation d'un accord européen.

» **Christiane Ranc**, Présidente CIBC Auvergne Rhône-Alpes, CFDT, France

Le sociologue Philippe Bernoux parle de « construit collectif ». Comment utiliser le plus efficacement possible les outils et dispositifs existants ? Comme faire changer la posture des acteurs en présence ? Enfin, quels moyens donnés aux représentants des salariés d'exercer un contre-pouvoir quand on est face à des décisions stratégiques de restructuration ?

» **Christian Juyaux**, Coordinateur syndical européen pour le Club Med, CFDT, France

Je siège au Comité d'entreprise européen du Club Med, nommé « Comité européen de dialogue social ». Il a plutôt bien fonctionné pendant vingt ans et a permis la signature de plusieurs accords avec la fédération européenne et la fédération mondiale, l'UITA, sur les droits fondamentaux au travail et sur la mobilité transnationale.

Le dialogue social était assez bon jusqu'à l'OPA lancée par le conglomérat chinois Fosun en 2015, par l'intermédiaire d'une holding luxembourgeoise. Le Comité d'entreprise européen (CEE) a été suspendu car l'entreprise, autrefois une société anonyme, est devenue une société par actions simplifiée. Nous ne recevons plus que les informations que la Direction veut bien nous donner. Ce phénomène est-il isolé ?

» **Claudio Stanzani**, Sindnova, Italie

L'acquis communautaire a été transcrit en Italie sans considération pour les changements qu'il pouvait apporter. En matière de société européenne, par exemple, l'Italie ne permet pas aux travailleurs de siéger dans un conseil de surveillance. De même, la directive sur l'information non économique et financière, qui oblige l'entreprise à établir un rapport sur le développement durable, n'a rien changé en pratique.

Le premier droit d'un Comité d'entreprise européen (CEE) est d'avoir un syndicat à ses côtés, mais beaucoup l'ignorent. Les entreprises ne le veulent pas et les syndicats ne savent pas comment prendre une position. Quand le syndicat est présent, cette présence reste occasionnelle et non permanente. Ensuite, les membres de CEE ont droit à se former, or cela s'avère souvent difficile : plus de 50 % des membres n'ont jamais reçu de formation. Enfin, il est impératif que l'information soit bien distincte de la consultation. Tout cela peut être résolu grâce à une nouvelle directive.

» **Alain Deille**, Ancien directeur du travail, France

Au temps de Lip, il y a une cinquantaine d'années, le mot d'ordre des occupations était : « On occupe, on travaille, on se paie ». Ce mouvement a pris de l'ampleur, jusqu'à la loi sur le licenciement économique, permettant de rémunérer le personnel à 90 % pendant un an. Là où les syndicats pouvaient mobiliser pour occuper les usines et se battre, les salariés venaient demander à l'administration de ne pas refuser leurs licenciements. Des moyens permettent donc de démobiliser les travailleurs.

Ensuite, les entreprises comptent souvent plusieurs organisations syndicales, ce qui complique la chose. La priorité est toutefois d'impliquer et mobiliser les travailleurs pour qu'ils se

battent contre les restructurations. Des salariés non formés tendent à suivre la politique patronale. L'employeur a ensuite beau jeu de dire que ses salariés sont favorables au travail le dimanche, par exemple. Comment les syndicats pensent-ils mobiliser en cas de restructuration ?

» **Rafaël Nedzynski**

Coordinateur dans un Comité d'entreprise européen, je ne me considère pas du tout comme délégué syndical. Mon rôle est de présenter les positions de mon organisation européenne et de conseiller les membres du Comité d'entreprise européen (CEE), alors que le délégué syndical est l'émanation des salariés.

Ensuite, pour mon organisation européenne, l'EFFAT, la négociation d'accords transnationaux relève bien de l'organisation syndicale, qu'elle soit européenne ou internationale. Au-delà de l'absence de cadre juridique pour les accords européens, la jurisprudence est pratiquement inexistante, de même que pour le fonctionnement des Comités d'entreprise européens.

Comment se battre contre les restructurations ? Il faut anticiper le plus possible. On revient ensuite aux moyens d'action traditionnels. Une fois la décision annoncée, nous essayons de limiter les dégâts, avec les contraintes déjà évoquées.

Enfin, nous avons souvent en face de nous des juristes ou d'autres types d'experts. Je crois pour ma part que cela dépend des sujets. Quand nous avons négocié dans le secteur de la restauration collective, les grands patrons étaient présents pour les questions de principe. Cela veut dire qu'il faut toujours lier rapport de force et négociation.

» **Ralf Götz**

J'ai moi aussi l'impression que les entreprises utilisent le changement de forme juridique pour contourner la loi. Même s'il est difficile de les en empêcher, il est important de bien connaître les conséquences de ces décisions, voire d'imposer des conditions et conclure une convention pour imposer des droits collectifs au niveau national ou européen. Nous avons pu avancer en Allemagne sur la société européenne. Dans notre pays, la codétermination s'applique à partir de 2 000 employés avec un comité paritaire composé à 50 % de représentants de l'actionnaire et à 50 % de représentants des salariés, même si le président est nommé par les actionnaires et dispose d'une voix prépondérante.

La directive européenne permet de négocier sur la codétermination au niveau européen, mais les négociations ne peuvent pas dépasser six mois, alors que le processus est complexe. Schneider est un bon exemple de représentation du personnel au niveau du conseil d'administration.

Enfin, la discussion doit se poursuivre sur le rôle des instances européennes par rapport aux syndicats, mais les syndicats allemands ont l'habitude de travailler avec les Betriebsräte et savent se répartir les tâches. Ils considèrent d'ailleurs que les Betriebsräte bien organisés sont des syndicats. Je n'ai pas connaissance d'un syndicat national s'opposant à un accord transnational.

» **Anne-Marie Grozelier**

Les négociations transnationales ont commencé parce que les Comités d'entreprises européens (CEE) pouvaient servir de support : ils comprennent à la fois un acteur patronal et un acteur syndical. Les CEE possèdent également un cadre juridique, ce qui n'est pas le cas de la négociation transnationale. La Commission européenne s'y est intéressée en mettant en place un observatoire, qui semble néanmoins avoir disparu depuis.

S'agissant du respect des accords signés, la Commission elle-même refuse de transposer en directive des accords signés dans le cadre prévu. La question reste donc entière.

» **Isabelle Guillemot**

La directive n'est pas assez contraignante sur les modalités de nomination des membres. Dans beaucoup de pays, dont la France, les organisations syndicales désignent des membres. Dans d'autres, on procède à des élections, voire on fait appel aux bonnes volontés, comme cela a été le cas dans certains pays chez Nokia.

De manière générale, nous pouvons mobiliser les salariés quand nous pouvons leur expliquer les enjeux. D'autres manières d'agir sont envisageables, si nous pouvons démontrer à l'employeur notre valeur ajoutée. Cette évolution est de longue haleine, alors que les salariés sont demandeurs de grèves et de blocages de site.

Enfin, la délégation syndicale est une question cruciale, sachant que les Comités d'entreprises européens finissent pas être inopérants.

» **Fernando Marques**

Il existe un décalage entre l'état du droit et les faits, en fonction des rapports de force. Au Portugal, la négociation collective est un droit syndical inscrit dans la Constitution, ce qui n'a pas empêché la troïka d'essayer de retirer ce droit pour l'attribuer à des comités de travailleurs, au niveau de l'entreprise et non de la branche. Dans le cas du conflit de Volkswagen, l'employeur a brandi la menace de la délocalisation. Il manque d'un rapport de force au niveau européen pour imposer des négociations collectives.



FORUM N° 3

Quelles anticipations promouvoir face aux changements technologiques, à la numérisation, à la transition écologique et énergétique ? Les transformations du travail et du processus de production peuvent-elles se conjuguer avec : nouvelles qualifications, création et transformation d'emplois pour les travailleurs, compétitivité renforcée de l'entreprise face à la concurrence mondiale ?

Gabriele Bischoff

Présidente du Groupe des travailleurs du CESE

Joël Maurice

Economiste à Lasaire

Marie-Claire Cailletaud

Commission exécutive confédérale de la CGT

Thierry Weil

Délégué général de la Fabrique de l'Industrie

Edouard Martin

Député au Parlement européen

Stéphane Rozès

Président de CAP et enseignant à Sciences-Po et HEC

Ont également participé au débat :

Marjolijn Bulk, Conseillère en politique, FNV

Toni Ferigo, CISL

Fernando Marques, Economiste du département de recherches de la CGTP-IN

Károly György, Secrétaire international de la Confédération syndicale hongroise

Isabelle Guillemot, Secrétaire du Comité central d'entreprise ALUI, FGMM CFTD

Maryse Huet, Experte à Lasaire



» **Gabriele Bischoff**, Présidente du Groupe des travailleurs du CESE, Belgique

Selon une étude de Frey et Osborne, 50 % des emplois actuels seraient menacés par la transformation numérique. D'autres travaux, utilisant une méthodologie différente, aboutissent à des chiffres différents. Il est en tout état de cause certain que certains métiers disparaîtront tandis que d'autres apparaîtront. Comment anticiper et assurer le transfert des compétences ? Le numérique n'est toutefois pas le seul moteur de changement : nous sommes également confrontés à la mondialisation, au néo-libéralisme économique, à la transition démographique et au réchauffement climatique.



» **Joël Maurice**, Economiste à Lasaire, France

1. INTRODUCTION

André GAURON (qui est dans la salle) et moi avons ensemble rédigé un texte plus développé, auquel vous pourrez vous reporter pour plus de détail, et dont le vais vous présenter un résumé.

Le thème de ce Forum est : « Quelles anticipations promouvoir face aux changements technologiques et à la numérisation pour que les transformations nécessaires du travail et du process de production se conjuguent avec nouvelles

qualifications, création et transformation d'emploi pour les travailleurs, compétitivité renforcée face à la concurrence mondiale, transition énergétique et écologique ? »

Dans ma présentation du thème, je me concentrerai sur la numérisation (ou digitalisation), parce qu'elle apparaît comme une mutation transversale, affectant profondément le travail, l'emploi et même l'organisation sociale et les modes de vie, et qu'elle constitue donc un enjeu majeur en particulier pour l'anticipation, la concertation et la négociation sociales.

2. QUEL IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI ?

En toile de fond, rappelons le débat qui s'est ouvert sur l'estimation de l'impact du numérique.

Prenons comme point de départ la publication en septembre 2013 par Frey et Osborne (Université d'Oxford) de leur étude intitulée « L'avenir de l'emploi : comment est-il menacé par la numérisation ? ». Selon eux, 47% des emplois des Etats-Unis risqueraient d'être automatisés au cours des dix à vingt prochaines années ; et l'effet serait similaire pour l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France. Devant ces perspectives très alarmantes, d'autres travaux ont été engagés. La méthode d'évaluation a été affinée sous l'égide de l'OCDE, selon laquelle la proportion des emplois ayant un risque élevé (supérieur à 70%) d'être automatisés serait de 9% aux Etats-Unis, et similaires dans les autres pays (dans une fourchette de 6% à 12%) ; mais une proportion beaucoup plus importante des postes de travail devraient évoluer pour modifier la composition des

tâches, de façon à enrichir les tâches non-automatisables en les articulant avec des tâches automatisées. Ainsi par exemple en France, le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) estime que « moins de 10% des emplois existants sont exposés à des vulnérabilités susceptibles de menacer leur existence, du fait de l'automatisation et de la numérisation ; mais la moitié des emplois existants sont susceptibles de changer de contenu, de significativement à très significativement ».

3. ROBOTISATION ET INDUSTRIE

Une forme souvent évoquée de la numérisation est la robotisation. Elle est très inégale selon les pays. Les plus avancés sont la Corée, l'Allemagne, le Japon. Ce sont aussi les pays qui ont le mieux protégé la part de l'industrie dans leur économie ; et qui produisent eux-mêmes le plus de robots. Or la robotisation connaît maintenant dans tous les pays une évolution rapide. Si le développement des robots collaboratifs (cobots) permet une montée en qualification des travailleurs, la diversification des robots et leur mise en réseau menace plus directement les emplois répétitifs peu qualifiés encore présents dans le secteur industriel. D'où un enjeu majeur de formation.

4. NUMÉRISATION ET TERTIAIRE

Cependant la numérisation modifie aussi en profondeur le secteur tertiaire, à travers l'ordinateur et les télécommunications (notamment Internet et, depuis 2007, le smartphone). Cette évolution a pénétré des secteurs entiers (banques, assurances, commerce en ligne, tourisme, etc...), sans oublier les administrations (impôts, Sécurité sociale, etc...). Cette numérisation produit deux effets : l'un, intensif, change les méthodes et augmente l'efficacité du travail ; l'autre, extensif, permet la création de nombreuses activités ou prestations qui étaient naguère hors de portée, voire inimaginables.

5. ALGORITHMES, APPLICATIONS, PLATEFORMES

En outre, un phénomène majeur est apparu, avec la montée en puissance très rapide des « algorithmes », « applications » et « plateformes », qui permettent de multiplier les contacts « à coût marginal nul » avec un très large public. L'irruption des plateformes et des algorithmes remet en question plusieurs piliers de l'organisation sociale, notamment : la confrontation entre offre et demande, qui est à la base même du marché concurrentiel ; mais aussi la sous-traitance en ligne ; l'organisation des relations entre employeurs et salariés ; les mécanismes de solidarité qui passent par le prélèvement de l'impôt et le financement de la protection sociale.

6. OSMOSE INDUSTRIE-SERVICES : LA SOCIÉTÉ « HYPER-INDUSTRIELLE »

S'ils veulent échapper à l'emprise des plateformes dominantes, les fournisseurs doivent modifier en profondeur leur « modèle d'affaires ». Il leur faut développer avec les consommateurs une relation directe, aisée et attrayante ; et pour satisfaire chaque demande individualisée, il leur faut flexibiliser leur production, notamment par la robotisation, agrémenter leurs produits par des services qui en facilitent l'usage, mettre en œuvre des logistiques performantes. Ce type d'organisation efface la segmentation entre industrie et services et crée la nécessité d'établir entre les deux une véritable osmose, baptisée par Pierre Veltz « la société hyper-industrielle ».

7. ALLEMAGNE : « INDUSTRIE 4.0 », UNE TRANSITION COGÉRÉE

Les Allemands ont été parmi les premiers à percevoir l'importance stratégique de cet enjeu. Désireux de préserver leur leadership industriel ainsi que leur modèle de relations sociales, ils ont lancé dès 2011 une démarche, qui a débouché en 2013 sur la mise en place de la plateforme « Industrie 4.0 », et a été étendue en 2015 aux « services intelligents ». Participent à cette plateforme le ministère fédéral de l'économie et de l'énergie et les Länder, les entreprises, le syndicat IG Metall. Après avoir un moment hésité, ce syndicat a en effet opté pour « une approche pragmatique et locale visant, de manière concrète, à identifier les zones d'impact de la révolution numérique dans l'usine ».

8. FRANCE : UNE « INDUSTRIE DU FUTUR » SANS LES SYNDICATS ?

La France a lancé en mars 2015 le projet « Industrie du Futur », dont l'objectif est « d'amener chaque entreprise à franchir le pas sur la voie de la modernisation de son outil industriel et de la transformation de son modèle économique par le numérique ». Créée en juillet 2015, l'Alliance Industrie du Futur (AIF) « met en mouvement les compétences et les énergies d'organisations professionnelles, d'acteurs scientifiques et académiques, d'entreprises et de collectivités territoriales, notamment les régions » pour déployer le plan Industrie du futur. Toutefois, à la différence de la plateforme « Industrie 4.0 » allemande, les organisations de salariés n'en sont pas membres statutaires, alors qu'elles ont un rôle majeur à jouer pour mobiliser les salariés autour d'évolutions technologiques et organisationnelles qui intéressent directement l'avenir de leur emploi.

9. NUMÉRISATION DANS LES AUTRES PAYS EUROPÉENS ?

Je ne saurais le faire ici, mais il faudrait bien sûr dresser l'inventaire des dispositions prises dans chacun des pays européens pour faire face aux enjeux et défis actuels et futurs de la numérisation.

10. NUMÉRISATION ET TERRITOIRES

L'hyper-industrie, si elle appelle une réponse appropriée à la situation nationale de chaque pays, comporte aussi de forts enjeux territoriaux. Il revient aux régions et aux agglomérations un rôle important dans de nombreux domaines : la formation professionnelle et universitaire ; le soutien à la recherche ; la mise à disposition des équipements et services collectifs ; la lutte contre les disparités territoriales. Le numérique a, sur l'organisation de l'espace urbain et sur la connexion logistique, des incidences fortes qu'il importe de bien anticiper.

11. NUMÉRISATION ET SOCIÉTÉ

Les avancées des technologies numériques se poursuivent et s'accroissent, notamment avec le « big data », les objets connectés, les robots apprenants, l'intelligence artificielle, demain l'ordinateur quantique. Au-delà de ses conséquences « microéconomiques » sur chaque entreprise et ses salariés, la transition numérique soulève des questions de soutenabilité macroéconomique, notamment en termes d'emploi, d'équilibre des échanges extérieurs, de ressources fiscales et de financement de la protection sociale. Elle pose aussi d'autres questions concernant l'organisation même de la société, comme notamment l'articulation entre les emplois de l'hyper-industrie et les emplois centrés sur les relations interpersonnelles (services aux personnes de tous âges, etc...), en construisant une société « inclusive », assurant à tous un « travail décent ».

12. NUMÉRISATION ET UNION EUROPÉENNE

Compte tenu des enjeux susmentionnés, la nécessité de politiques communautaires du numérique s'impose avec une évidence particulière à l'échelle de l'Union européenne. La Commission européenne a inscrit l'économie numérique dans ses dix priorités ; elle suit une stratégie d'accès au numérique au sein du tissu économique et de protection des consommateurs. Cependant l'Union est encore loin de se doter comme la Chine de champions du numérique capables de rivaliser avec les grands monopoles multinationaux et de produire elle-même des équipements numériques stratégiques. La Confédération européenne des Syndicats (CES-ETC) fait de la numérisation un axe important de ses réflexions et de ses positions. Le déploiement de l'hyper-industrie gagnerait lui-même à être organisé de façon coopérative, de façon à saisir cette révolution technologique en cours pour surmonter les déséquilibres macroéconomiques actuels et replacer « l'égalisation dans le progrès » au cœur du projet européen.

13. ANTICIPER LES CHANGEMENTS DANS D'AUTRES DOMAINES TECHNOLOGIQUES

Je terminerai en disant que toutes ces considérations relatives au numériques pourraient se transposer à d'autres domaines majeurs de mutation technologique, concernant notamment l'énergie, l'environnement, la santé, la génomique.

14. PLACE AU DÉBAT

Ce forum n° 3 va donc être l'occasion de rassembler des analyses et des propositions sur les dispositions à prendre pour ne pas subir la phase particulièrement rapide de la destruction créatrice actuelle, mais pour en faire une chance de progrès économique, social, environnemental, au service de la solidarité.

» Gabriele Bischoff

Les syndicats ont su faire face aux révolutions industrielles qui se sont produites par le passé. Nous pouvons être confiants sur notre capacité à gérer ce nouveau développement, organiser la défense de l'emploi et les travailleurs. Les précédentes interventions ont analysé les défis qui se posent pour anticiper et gérer les mutations. Elles ont également rappelé que l'Union européenne compte différents modèles et cultures en matière de participation des travailleurs ou de relations entre employeurs et employés. Dans ce cadre, quelles anticipations les syndicats peuvent-ils promouvoir face aux changements technologiques, à la numérisation, à la transition écologique et énergétique ?



» Marie-Claire Cailletaud, Commission exécutive confédérale de la CGT, France

L'anticipation met d'abord en jeu le rôle de l'Etat stratège, qui doit mettre en place des politiques publiques assurant sur les territoires des services publics, une industrie, des services capables de répondre aux besoins des populations.

La CGT pense que l'industrie du futur ne peut se construire sur les ruines de celle du présent. L'industrie pèse 10 % du PIB en France, contre 16 % en moyenne dans la zone euro et 20 % en Allemagne. Ce déclin industriel ne s'explique pas uniquement par un transfert de l'emploi dans les services : notre socle productif se réduit comme peau de chagrin, au point que certains experts parlent de vassalisation du système productif. Pour nous, l'industrie n'est pas réductible à la finance et au numérique. Faire de la France une « start-up nation » est une illusion si nous voulons sortir de la spirale infernale du chômage.

En l'état, nous importons 60 % de nos besoins. Faute d'investissements, l'appareil industriel français est le plus vieillissant d'Europe. Il faut le moderniser pour répondre aux enjeux sociaux, mais aussi aux défis environnementaux. Le modèle actuel des multinationales consistant à faire la course aux lieux de production les plus rentables n'est pas soutenable. Les défis environnementaux nous amènent à penser en termes de circuits courts, d'écoconception et de cycle de vie des produits.

Tous ces enjeux imposent d'accroître les qualifications et donc d'assurer un effort sans précédent de formation initiale et continue. La CGT propose d'ailleurs un nouveau statut du travail salarié permettant d'alterner travail et formation. Il faut également recréer des collectifs de travail stables et ancrés dans les territoires, où les salariés soient sécurisés pour être collaboratifs, créatifs et innovants. Au contraire, les ordonnances insécurisent les salariés, les individualisent par rapport à l'employeur et les fragilisent.

Le numérique est la rencontre de la puissance de l'informatique et des réseaux de communication. Cette révolution a commencé déjà il y a quelques dizaines et devrait se poursuivre encore dix à quinze ans. Elle ne marque pas pour nous la fin du travail. Elle nous pousse toutefois à nous interroger sur la société que nous voulons : veut-on supprimer l'humain dans les services publics ? Veut-on avoir des soignants ? Faut-il faire participer les travailleurs à l'introduction du numérique dans les entreprises, qui apporte généralement un gain de productivité ? Les gains de productivité permis par le numérique doivent-ils servir à réduire les emplois ou, comme le prône la CGT, à rendre le travail moins pénible, plus créatif et à travailler moins ?

Pour la CGT, il faut repartir du travail, de sa finalité, de son contenu. L'enjeu est démocratique pour les salariés, mais aussi pour l'ensemble de la société.



» **Thierry Weil**, Délégué général de la Fabrique de l'Industrie, France

Nous convergions avec le Centre d'orientation de l'emploi pour penser qu'un employé sur deux verra son environnement de travail très profondément perturbé par l'arrivée du numérique, mais seul un emploi sur dix est à risque fort d'être supprimé ou complètement réorganisé. Dans une entreprise donnée, l'automatisation tend à se traduire par une croissance des emplois : en étant plus compétitive, elle accroît le rapport qualité-prix de ses produits et sa part de marché par rapport à ses concurrents.

Une enquête menée auprès d'entreprises ayant bénéficié du programme « ROBOT Start PME », une aide publique destinée aux PME achetant leur premier robot, montre qu'après trois ans, les deux tiers ont embauché un à cinq salariés supplémentaires. Elles affichaient en effet une croissance de chiffre d'affaires de 16 %. Dans 85 % de ces entreprises, les équipes ont estimé que le robot avait permis d'améliorer les conditions de travail.

Au niveau national, l'effet est moins évident et dépend de deux facteurs. L'automatisation se fait-elle dans un secteur exposé à la concurrence internationale ou au contraire protégé ? Si le secteur est exposé, il accroît son marché et prend des parts de marché à ses concurrents, dont une bonne partie est à l'étranger, ce qui se traduit par plus d'emploi en France. Si au contraire ce secteur est abrité, l'entreprise qui automatise prend des parts de marché à ses concurrents français : les emplois gagnés sont perdus ailleurs.

Que font les consommateurs du gain de pouvoir d'achat qu'ils récupèrent par ce biais ? Quand vous décidez comme consommateurs de vous servir d'essence vous-même ou de scanner vous-même vos articles au supermarché, vous réduisez le nombre d'emplois de pompistes ou de caissiers. Si vous employez ce gain de pouvoir d'achat en allant davantage au restaurant ou au concert, vous créez des emplois dans le secteur de la restauration ou du spectacle. Si en revanche vous regardez des séries américaines sur un téléviseur coréen, vous participez à la création d'emploi, mais hors de France.

Il est donc difficile de dire si l'automatisation détruit ou crée des emplois. La plupart des économistes ont une opinion tranchée, certains annonçant la fin du travail ou une diminution drastique de celui-ci, en se fondant sur l'argument que la même production se fait avec moins de moyens. Toutefois, la consommation peut augmenter. La consommation de biens matériels pose des problèmes de ressources et les pays développés sont déjà bien équipés, mais nous consommons peut-être plus d'éducation, de soin, de loisirs culturels ou de voyages, ce qui fera travailler des enseignants, des personnels soignants, des artistes, etc. La fin du travail est donc loin d'être certaine. Au contraire, d'autres économistes mettent en avant qu'à chaque révolution technologique, les travailleurs se déversent vers un secteur en expansion. Or certaines de ces transitions se sont faites dans la douleur et certaines reconversions n'ont été ni immédiates ni faciles.

Il est à peu près impossible de prédire quelles tâches disparaîtront, le rythme auquel elles le feront ou encore quelles tâches apparaîtront. En revanche, il est à peu près certain que les activités qui disparaissent sont moins qualifiées que celles qui apparaissent. Le défi consiste donc à accroître le niveau de qualification de tous pour répondre aux demandes du marché. Un rapport de 2012 du McKinsey Global Institute affirmait que le plein emploi pouvait être atteint en France

en trajectoire libre, mais qu'il manquait 2,3 millions de travailleurs qualifiés (bac +2 et plus). La formation initiale et continue ainsi que l'orientation deviennent donc des leviers essentiels.

Enfin, la numérisation de l'industrie constitue une opportunité pour revenir dans la course et enrayer le déclin industriel : personnaliser des produits, être capable de fabriquer et livrer des produits implique un outil de production fort et local. Il n'est pas d'économie forte sans industrie forte. Les événements récents aux Etats-Unis et au Royaume-Uni montrent aussi qu'une industrie importante est aussi un facteur essentiel de cohésion sociale et territoriale.



» **Edouard Martin**, Député au Parlement européen, Belgique

La question de fond est celle de la définition d'une compétitivité renforcée : s'agit-il d'être toujours moins cher ? Les institutions européennes y concourent malheureusement, y compris le Parlement européen, qui est majoritairement libéral et conservateur. Ainsi, nous améliorons actuellement la directive sur les travailleurs détachés, mais elle sera compensée par l'E-card : toute personne pourra se déclarer comme autoentrepreneur dans son pays d'origine, puis aller travailler dans n'importe quel autre pays de l'Union européenne. Le pays d'accueil aura quinze jours pour contester la déclaration effectuée dans le pays d'origine. Le travail ne

disparaîtra pas, mais nous nous acheminons vers une « ubérisation » générale.

Quand j'ai commencé dans l'industrie de la sidérurgie, au milieu des années 1980, elle entretenait des investissements pour moderniser et automatiser ses installations. Les manettes des outils de production ont été remplacées par des ordinateurs, laissant des opérateurs désespérés face à la souris. Le groupe Volkswagen annonçait récemment que 10 % des concessionnaires automobiles seraient supprimés pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation des clients, qui veulent commander leur voiture sur Internet. Nous ne sommes pas loin de la World Company prévue par les Guignols de l'info : nous choisirons sur Internet notre voiture, notre pizza ou notre livre ; une imprimante 3D le fabrique et un drone vient le livrer.

J'ai longtemps défendu la formation pour passer d'une logique de poste à une logique d'emploi, mais nous n'en sommes plus là. En quoi la numérisation améliore-t-elle les conditions de travail des livreurs d'Uber ou de Deliveroo ? Le rôle des partenaires sociaux risque d'être dilué faute d'espace pour négocier. Comment discuter avec Uber ou Deliveroo ? La dissolution du contact avec les grands collectifs d'entreprise contribue à une désocialisation qui bouleverse la perception politique des citoyens, comme en témoigne la montée des extrêmes dans plusieurs pays européens.

On ne peut pas bâtir de digitalisation moderne en faisant fi de l'industrie de base. L'Allemagne l'a bien compris avec « Industrie 4.0 » : dès 2011, l'Etat, le patronat et les syndicats ont établi une stratégie pour donner à leur pays une nouvelle avance en la matière. L'Allemagne est donc la mieux placée pour capter les appels à projets européens.

La question est donc bien de savoir quel modèle européen nous voulons. Nous ne ferons pas la révolution numérique ou digitale en laissant une partie de la société de côté. Le Parlement européen est tout à fait conscient des évolutions actuelles. Le rapport Mady Delvaux porte sur risques et les avantages de ces robots, mais aussi leur statut juridique. Je suis pour ma part favorable à la taxe robot proposée par Benoît Hamon pour financer notre modèle économique et social.

» Gabriele Bischoff

Faute de perspectives, beaucoup dans nos sociétés ont l'impression de ne plus contrôler leur vie et de ne plus avoir de place dans la société. En Allemagne, l'extrémisme a gagné du terrain dans les anciennes régions sidérurgistes, où la transition n'a pas réussi. Il faut donc se garder d'idéaliser l'Allemagne.



» **Stéphane Rozès**, Président de CAP et enseignant à Sciences-Po et HEC

En matière de numérique, prétendre anticiper les bouleversements en cours revient à faire l'hypothèse que leurs finalités pourraient être prévues à l'avance. Or, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, une mutation globale qui affecte la société dans son ensemble – y compris le monde de travail – semble être « autoportée ». John Chambers, chairman de Cisco Systems, leader mondial dans le secteur du matériel réseau et des serveurs, déclare que la moitié des grandes entreprises mondiales auront disparu d'ici dix ans. Pour sa part, le directeur général de Dassault

Systèmes se déclare incapable de prédire la forme que prendra le capitalisme dans 15-20 ans ou même s'il prévaudra toujours. Ces deux dirigeants d'entreprises à la pointe de la digitalisation font preuve d'une grande modestie lorsqu'ils abordent l'impact du numérique.

Pour autant, il faut bien tenter de comprendre ce qui est à l'œuvre avec le numérique. A partir de mes travaux pour les entreprises, Etats, syndicats et territoires, je voudrais axer mon propos sur les dimensions culturelles de la mutation numérique. Le propre de l'Occident est de penser que le gouvernement des Hommes précède la gouvernance des choses, que c'est l'Homme qui construit en conscience son avenir. Ainsi, comme l'a dit le Président Macron à Bucarest, les Français refusent les réformes quand elles semblent imposées de l'extérieur, en revanche la société peut être transformée à partir de ce qu'elle est, d'une projection dans l'espace et le temps, d'une vision, car les Français sont par nature universalistes. Malheureusement l'Etat, à qui revient ce rôle de projection, a considérablement perdu en intelligence de ce qui fait la compétitivité française et en vision stratégique.

Ma conviction, issue de mes expériences professionnelles, est que les mutations technologiques et numériques sont enchâssées dans des modèles sociaux liés à l'imaginaire national de chaque peuple, à la façon dont il s'assemble pour s'approprier le réel. Cette prévalence de la dimension culturelle explique les divergences entre les Allemands et les Français dans leur rapport au numérique, leur façon de l'aborder, de l'anticiper et de le préparer.

Depuis la Guerre des paysans et la guerre de Trente Ans, le peuple allemand s'attache à trouver des compromis en son sein pour éviter de se diviser. Il se cherche donc constamment des défis communs à relever. Depuis 1945 et la chute du nazisme, il s'agit de l'économie, d'où la rigueur allemande dans la conception même des bonnes politiques monétaires et budgétaires, pour eux mais également pour les autres peuples.

Pour s'approprier le réel, les Allemands procèdent de façon immanente au travers du partage d'expériences. Ainsi, quand le numérique fait irruption, les partenaires sociaux, les Landers et le Ministre fédéral se mettent autour de la table pour relever ce nouveau défi et faire en sorte que l'industrie allemande reste leader.

La France procède à l'inverse. Pour assembler les Français, il faut les projeter dans un projet transcendant, en leur énonçant où l'on va et pourquoi on y va. Or l'Etat, engoncé dans une Europe procédurale, ne porte plus de réelle vision stratégique d'avenir. Aussi, dans un pays comme la France, pour que le numérique soit approprié et se déploie au sein des entreprises, il doit être perçu par le corps social comme un moyen et non une finalité. Il ne doit pas être cantonné à certaines fonctions ou certains postes, mais constituer un levier pour les entreprises pour redéfinir leur stratégie et repenser leurs métiers.

En outre, les Français entretiennent un rapport singulier au travail qui relève d'un lien affectif. D'une part, au-delà d'une source de revenu, le travail est perçu comme créateur de lien social. D'autre part, pour le salarié français, le client n'est pas roi, il le considère seulement comme le témoin du fait qu'il ait bien travaillé à partir de l'idée qu'il s'en fait.

La création de valeur d'une entreprise dépend de la cohérence entre son identité, son type de management et son projet d'entreprise pour se déployer sur les marchés et les territoires. Les entreprises françaises sont majoritairement organisées verticalement, ce qui pose problème à la fois au management et aux organisations syndicales confrontées à l'essor du numérique qui horizontalise les process internes aux entreprises. Je pense que dans dix ans, les salaires seront évalués pour partie entre collègues eux-mêmes. Organisations syndicales et universitaires devraient davantage réfléchir à ces nouveaux enjeux. Mais la France peine à se mobiliser en ce sens, d'où un degré d'appropriation faible et très variable d'une entreprise à l'autre.

Ma conviction est que les dimensions culturelles, les imaginaires des peuples et l'identité des entreprises font l'appropriation ou non du numérique. Les impacts sur les métiers comme sur les relations sociales sont décisives. Si les collectifs humains sont favorables à l'efficacité économique que permet le numérique, ils refusent que cela se fasse au détriment de la maîtrise de leur destin. Depuis les débuts de l'humanité, le politique s'efforce de relier le bon, le juste et l'efficace. Quand ce n'est plus le cas, au nom de la globalisation économique, financière et numérique, la réaction des peuples peut être régressive voire violente. Cela explique le fait qu'alors que les peuples sont de plus en plus interdépendants économiquement et financièrement, reliés commercialement et numériquement, ils se renferment pourtant sur eux-mêmes – notamment en Europe – au travers de nationalismes, de séparatismes, de populismes et d'extrémismes religieux.

Le problème français pour penser le numérique vient de ce que nous voyons le réel comme vertical, procédant du haut, de la Raison et universalisable, alors que le numérique c'est l'inverse : c'est l'horizontal, l'immanent, procédant de l'expérience client singulière. L'imaginaire allemand permet plus facilement à la Nation, aux entreprises et territoires de s'y adapter. Prendre conscience de ces dimensions culturelles nationales permettra aux pays européens de mieux s'approprier cette mutation décisive, d'abord chez eux puis de s'associer aux autres à l'abri de politiques européennes qui protègent et promeuvent notre numérique.

DÉBAT GÉNÉRAL

» Gabriele Bischoff

J'ai travaillé dans les années 1980 sur le thème « Humaniser le travail ». La France tenait lieu d'exemple à l'époque : j'ai par exemple reçu une formation sur le Comité d'entreprise. Au-delà de ces deux pays, bien d'autres sont représentés ici. Pour les pays d'Europe centrale et orientale, en particulier, les défis sont encore plus importants, mais le numérique représente aussi une chance de pouvoir remonter la chaîne de valeur.

» Marjolijn Bulk

De nouveaux modèles d'économie numérique apparaissent tous les jours. Uber et Deliveroo ont déjà été cités. Amazon Mechanical Turk divise le travail en très petites tâches spécifiques. Dans ce cadre, les compagnies traditionnelles n'existent plus et l'emploi tel que nous le connaissons disparaît. Sommes-nous voués à survivre en réalisant 30 tâches différentes organisées par 30 algorithmes différents ?

» Toni Ferigo, CISL, Italie

L'introduction des nouvelles technologies et de la digitalisation entraîne une augmentation du stress du fait de l'afflux simultané d'un énorme volume d'informations. Les nouvelles technologies affectent également la capacité à se concentrer sur ce que l'on est en train de faire, ce qui pose problème dans l'éducation, mais aussi au travail. Peut-on trouver des réponses syndicales à ces questions ?

» Fernando Marques

Le débat sur la fin du travail me semble occulter un problème plus réel, celui du contrat de travail. Y sont historiquement attachés le droit de négociation collective et le droit à la protection sociale. Les travailleurs ont-ils vocation à devenir tous indépendants ? Toutes les organisations syndicales sont favorables au socle des droits sociaux, mais la Commission veut promouvoir le travail indépendant et l'entrepreneuriat, ce qui me semble faire le jeu d'une l'ubérisation de la société.

» Stéphane Rozès

A propos du stress au travail, les études menées auprès des salariés montrent que les plus stressés sont les cadres et non les ouvriers. Les cadres sont en concurrence entre eux alors que les ouvriers peuvent faire davantage preuve de solidarité de classe et objectiver leur situation individuelle.

Verticalité symbolique et horizontalité sociale, générées par les marchés et les réseaux sociaux, sont liées. S'interrogeant sur les raisons pour lesquelles les paysans constituant la Grande Armée, dans la suite de l'Armée de l'An II, étaient allés mourir pour Napoléon en Russie, Marx faisait observer que la Révolution française avait donné aux paysans le droit de propriété tout en supprimant le droit d'aînesse, de sorte que chacun était propriétaire de son lopin de terre. Les paysans parcellaires vivaient donc en autarcie et n'étaient pas reliés entre eux au travers d'un marché. Ainsi, les paysans parcellaires étaient des « patates » dans un « sac de patates dont l'Empereur tenait l'anse ». Quand Emmanuel Macron parle de « start-up nation », il prétend, dans le monde actuel, tenir ensemble l'horizontalité de la numérisation qui transforme les individus en « patates » et promouvoir la symbolique politique au travers de sa personne.

» Thierry Weil

Nous n'avons souvent le choix qu'entre former quelques personnes dont le robot bouleversera l'environnement de travail ou fermer l'usine, faute de compétitivité.

Le travail réel échappe depuis longtemps aux modes de régulation traditionnels, d'abord avec le chômage de masse, ensuite le fait que beaucoup travaillent pour l'entreprise sans être présents physiquement, ou au contraire sont présents physiquement sans appartenir à l'entreprise, comme c'est le cas des sous-traitants. Uber France s'est déclaré prêt à instituer un système d'assurance pour le chômage ou les congés de ses livreurs. Si toutefois il le faisait, l'Urssaf le requalifierait aussitôt comme employeur, ce qui détruirait son modèle d'affaires.

La surcharge cognitive est réelle. On veut transformer un opérateur de production en pilote d'avion ou de TGV, métiers très valorisants, mais aussi extrêmement contraints.

» Joël Maurice

La sensation de harcèlement est très omniprésente en raison de l'omniprésence des moyens de communication, notamment l'ordinateur portable et le smartphone. La France et sans doute d'autres pays ont fait des avancées sur le droit à la déconnexion des travailleurs, mais les phénomènes de déconcentration sont massifs à l'école. Nous devons d'ailleurs nous interroger sur les transformations que les nouvelles technologies apporteront à l'enseignement.

L'autre menace est la multiplication des micro-tâches dans le cadre de micro-contrats, entraînant une déstructuration complète des travailleurs qui n'arriveront pas ou mal à s'organiser. Ainsi, le rapport de force est insuffisant entre l'entreprise et les nouveaux esclaves à vélo. L'intervention du législateur est indispensable pour apporter des garde-fous.

Enfin, il faut réfléchir au rôle envahissant des réseaux sociaux, qui sont une menace considérable au fonctionnement normal de la démocratie.

» Edouard Martin

L'organisation du travail est la base même des gains de productivité : tout est minuté, dans une sorte de retour au fordisme. Je crains le pire dans les semaines ou les mois à venir l'introduction de l'E-Card.

» Marie-Claire Cailletaud

Il est illusoire de penser que l'industrie puisse se réduire à une agrégation de plates-formes : elles sont mises en place pour contourner les lois sociales des pays, mettant en péril les systèmes de solidarité intergénérationnelle et de Sécurité sociale. Au travers de ces plates-formes, on retourne au travail à la tâche, c'est-à-dire à la marchandisation de l'ensemble des relations : au lieu de prêter sa perceuse à son voisin, on la loue pour une heure.

L'exemple de Deliveroo est intéressant : la CGT monte un syndicat des livreurs, qui réclament la requalification de leur contrat et un lien de subordination. Ils ont pris conscience que le code du travail permet de les protéger. Nous ne sommes pas opposés à l'évolution de ce code, mais dans l'intérêt des travailleurs. Il faut revenir à l'esprit de l'accord de Philadelphie de 1944, par lequel Etats, représentants des travailleurs et employeurs déclaraient que le travail n'est pas une marchandise.

L'introduction des nouvelles technologies doit se faire avec les travailleurs et les syndicats pour créer un projet collectif partagé. A défaut, elles peuvent entraîner des conséquences graves sur la santé et la sécurité. Ainsi, les salariés dans les entrepôts qui utilisent la commande vocale sont isolés et reçoivent par casque leurs ordres d'un ordinateur. Ils ne peuvent plus anticiper leur travail, au point qu'ils mettent en place des mécanismes comme l'apprentissage par cœur des numéros de secteurs pour regagner un peu d'autonomie.

» Paul Rivier

Les oiseaux, les animaux et les plantes ont une utilité. On peut dire que l'utilité sociétale est un droit de l'homme, or les robots autorisent les usines sans ouvrier. La baisse du temps de travail semble inéluctable pour partager le travail qui reste.

Nous avons parlé de l'Asie, de l'Amérique, de certains voisins européens. Que faire entre l'Europe et l'Afrique, dont le poids ira grandissant dans les prochaines décennies ?

» Karoly Gyorgy

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a travaillé sur l'impact des nouvelles technologies sur le lieu de travail.

Il est primordial de s'entendre sur un agenda syndical où la priorité est donnée à l'anticipation. En Hongrie, les syndicats accusent un retard important : les conséquences des nouvelles technologies sur le travail ne sont pas un enjeu de moyen ou long terme, mais de court terme. Ainsi, un convoi de camions autonomes a récemment fait l'objet d'un test. Une société d'assurance m'a invité lundi à discuter du cadre réglementaire portant sur les robots et leur place dans l'industrie des transports. Ils font appel à nous, car ils se sentent isolés. La balle est donc dans notre camp. Nous devrions nouer des alliances et donc arrêter une stratégie syndicale, s'accompagnant d'un programme concret axé sur l'anticipation. Le Parlement européen pourrait d'avérer un partenaire important – je suis plus réservé vis-à-vis du Conseil et de la Commission.

» Isabelle Guillemot

Les nouvelles technologies entraînent une dégradation de nos capacités de concentration, sans doute au détriment de la recherche et de l'innovation.

S'agissant de la qualité de l'emploi, je ne peux pas accepter que le travail soit découpé en petits morceaux. Les tâches de moindre qualité sont confiées aux pays à bas coûts, mais les travailleurs de ces pays ne sont pas nos esclaves. La robotisation a pu améliorer les conditions de travail : mieux vaut effectivement que les robots peignent les voitures. Carrefour compte de moins en moins de caissières, mais ceux qui préparent les commandes en ligne n'ont pas un bon travail.

» Maryse Huet, Experte à Lasaire

Lasaire a travaillé sur l'impact des plates-formes collaboratives sur l'emploi des femmes, qui sont assez décevantes. La régulation sociale dans les plates-formes collaboratives. Par ailleurs, les organisations syndicales ont bel et bien pris en compte ce phénomène. Ainsi, IG Metall a créé la création d'une plate-forme européenne et internationale pour donner de l'information à tous les travailleurs des plates-formes.

Nous avons parlé du modèle français et allemand, mais quid du modèle scandinave ? Les organisations syndicales y jouent un rôle essentiel dans l'adaptation des salariés.

» Marie-Claire Cailletaud

L'humanité est confrontée à des défis qui la concernent tout entière. L'accès aux ressources, le réchauffement climatique se posent au niveau mondial. Nous devons nous y pencher. Les migrations de population sont dues en particulier à l'accès à l'eau et au réchauffement climatique. Les climatologues nous prédisent une augmentation de ces migrations. Or nos pays se montrent incapables d'accueillir les réfugiés actuels. Cette situation va générer des désordres géopolitiques dangereux. Les pays africains parlent de malédiction des sous-sols, quand ceux-ci renferment des ressources dont l'exploitation leur amène la guerre et non l'élévation de leur niveau de vie. Il faut imaginer un mode de développement plus collaboratif et respectueux de l'homme et de la planète, de sorte que les pays émergents puissent accéder au développement et que les pays qui se sont développés en s'appuyant sur ces derniers puissent y contribuer.

La question de la recherche est centrale : il faut trouver des modes de production pour changer de paradigme. La France est encore à un bon niveau, mais se trouve à la croisée des chemins : le sous-financement chronique doit prendre fin.

L'Europe est le niveau pertinent pour agir. On agite souvent le « péril jaune », mais la concurrence s'exerce majoritairement en Europe, où l'Allemagne s'est développée grâce aux bas salaires des pays de l'Est. Il faut donc des normes sociales et environnementales pour mener une véritable politique industrielle européenne.

Enfin, il faut repartir du travail et de ses finalités pour concilier possibilités ouvertes par les nouvelles technologies, aspirations des salariés, défis environnementaux et sociaux. L'enjeu est véritablement démocratique : comment la société – les travailleurs, les collectivités locales – peuvent-elles intervenir sur les choix stratégiques des entreprises ?

» **Edouard Martin**

La baisse du temps de travail est inéluctable : certains travaillent beaucoup, voire trop, alors que d'autres en sont privés. Les organisations syndicales allemandes réfléchissent à un temps de travail à 28 heures, que Volkswagen applique déjà. Le site d'ArcelorMittal Dunkerque est le plus productif et compétitif de l'ensemble du groupe, or il travaille 31,5 heures.

L'Union européenne est le principal contributeur des budgets de développement vis-à-vis de l'Afrique. En pratique, ces aides profitent d'abord aux entreprises privées chinoises implantées en Afrique qui détiennent les gisements miniers et les terres agricoles.

Je partage les propos de Marie-Claude sur la recherche. Prenons l'exemple de la fusion entre Alstom et Siemens : on prétend nous rassurer en soulignant que la recherche reste en France, grâce au crédit impôt-recherche et aux autres aides, mais le plus important est la maîtrise des brevets. Chez ArcelorMittal, les brevets sont déposés à Luxembourg, puis répartis à travers le monde.

En matière d'égalité hommes-femmes, la volonté politique fait défaut. Eurostat a montré qu'à travail égal, les femmes gagnent 18 % de moins que les hommes. S'il s'agissait de l'inverse, les manifestations rassembleraient des millions de personnes partout en Europe. Il appartient aussi aux responsables syndicaux d'en faire une priorité forte.

Nous débattons actuellement sur la politique sociale. Les représentants nordiques sont très réticents à toute forme de contrainte légale en la matière, car n'est pas leur pratique. Ils sont attachés au dialogue social dans chaque entreprise.

Enfin, le droit social n'est pas une compétence européenne et le Parlement comprend nombre de députés conservateurs et libéraux qui sont le premier frein à l'harmonisation des droits sociaux, fiscaux et environnementaux.

» **Joël Maurice**

Les évolutions technologiques mettent en jeu la qualité du travail dans bien des domaines. Tout dépend de l'équilibre entre suppressions et créations d'emploi. Il paraît néanmoins inéluctable de repenser le temps de travail. La convention de Philadelphie a souligné que le travail n'est pas une marchandise et l'OIT a mis en avant plus récemment la notion de travail décent.

Le capitalisme tend à remplacer les travailleurs par des robots, or ces derniers ne consomment rien et n'ont pas de besoins sociaux. Une réflexion approfondie est donc nécessaire sur le partage de la valeur ajoutée. L'autre contradiction est que le capital financier est mobile et donc difficile à taxer.

La parution en 1947 de Paris et le désert français a suscité un véritable électrochoc et entraîné la création de la Direction de l'aménagement du territoire, ce qui a permis au moins de créer des métropoles d'équilibre. L'Europe doit éviter cet écueil : il faut une réflexion collective sur le développement équilibré des pays européens. Les fonds structurels doivent être entièrement repensés en nous appuyant sur les dernières évolutions technologiques.

Enfin, il nous faut réfléchir en même temps au développement de l'Afrique et celui de la méditerranée.

» **Thierry Weil**

De même que l'Allemagne a tiré parti de ce réservoir de main-d'œuvre qualifiée que constituaient les pays de l'Est, les entreprises françaises travaillent de plus en plus avec la rive sud de la méditerranée, voire l'Afrique subsaharienne. Ces pays y gagnent de se développer plus vite et de progresser technologiquement ; nous y gagnons la capacité à optimiser nos chaînes de valeur.

Les nouvelles technologies et le numérique sont a priori neutres vis-à-vis des enjeux que vous avez cités. Pour autant, il faut en tenir compte. Nous devons de toute façon stimuler l'innovation, favoriser un travail de qualité et veiller à l'égalité entre hommes et femmes.

» **Stéphane Rozès**

La question de l'impact du numérique sur les entreprises et la société est décisive. L'arrivée du numérique se fait à un moment de doute profond de l'Europe sur son avenir, car ni ses dirigeants économistes ni la technostructure ne comprennent les logiques qui affectent la mondialisation.

Le Président Macron fait exception. Il pense ensemble les questions culturelles et politiques, et les questions économiques et technologiques. En revanche, il n'a pas selon moi une pensée intégrée de ce que sont les modèles nationaux. Un modèle est à la fois un exemple et ce qui façonne. Si l'Allemagne est le pays le plus compétitif en Europe, c'est parce qu'il existe une cohérence totale entre l'imaginaire allemand, les gouvernances et les politiques européennes. Ainsi, le même terme « schuld » veut dire « dette » et « culpabilité » en allemand. La lutte contre la dette est donc une manière de faire résilience. Mais le Président Macron, s'il a conscience des spécificités françaises et allemandes, n'aide pas les Allemands à sortir de leur auto-empêchement à articuler les questions économiques et politiques qui déstructurent les autres pays. Il pense que pour faire bouger nos amis allemands il faut leur donner des gages.

L'Europe décline économiquement et régresse politiquement parce que la gouvernance et les politiques européennes sont à rebours du génie européen. Depuis des siècles, des peuples divers culturellement se côtoient, se frictionnent et de temps en temps se font la guerre dans un même espace. Mais de la différence naît la nécessité de dépassement qui crée du commun. L'illusion française et allemande est de penser que des politiques monétaires et budgétaires uniques rapprocheront les peuples. Il se passe partout le contraire : populismes, nationalismes, séparatismes et radicalismes religieux prospèrent. Pour sortir l'Europe de la crise, il faut rendre des marges de manœuvre aux modèles nationaux et sociaux puis bâtir des projets communs, soit le contraire de ce que fait Bruxelles à l'heure actuelle.

Enfin, si le numérique est mû par la seule efficacité économique, l'entreprise risque de devenir imperméable aux évolutions des sociétés elles-mêmes. Il faut donc que le numérique soit au service des collectifs humains de travail.

Le numérique représente autant un danger qu'une opportunité pour la compétitivité des pays européens et de l'Europe. Il les oblige à penser ensemble les déterminants culturels, les modèles économiques et les rapports sociaux ; l'industrie et les services ; les marchés et la démocratie.



TABLE RONDE CONCLUSIVE

Bogdan Iuliu Hossu

Président de Cartel Alfa

Thiébaut Weber

Secrétaire confédéral de la Confédération européenne des syndicats (CES)

Luc Triangle

Secrétaire général d'IndustriALL

Ignacio Fernandez Toxo

Ancien Secrétaire général des CCOO

Fulvio Fammoni

Président de la Fondation Giuseppe Di Vittorio

Jean-Cyril Spinetta

Président de Lasaire



» **Bogdan Iuliu Hossu**, Président de Cartel Alfa, Roumanie

Nous arrivons au terme des travaux de cette 12e biennale consacrée au thème de l'anticipation et de la gestion participative des changements dans les entreprises au cœur de la crise et des mutations technologiques. Les apports en termes d'analyses et de propositions des cinq séminaires qui ont précédé et préparé cette rencontre ont été synthétisés autour de trois problématiques :

- Quels changements faut-il promouvoir, aux niveaux européen et national, dans les stratégies syndicales et managériales pour un dialogue social qui réponde aux intérêts des uns et des autres ?

- Quels nouveaux droits et moyens pour les représentants des salariés pour pouvoir peser sur les décisions stratégiques ?
- Quelles anticipations face aux changements technologiques, à la numérisation, à la transition écologique ?

Pendant ces deux derniers jours, des discussions très riches se sont centrées sur ces trois thèmes et les ont enrichis. Nous allons maintenant tirer les conclusions de l'ensemble des débats autour de cette table ronde, composée de représentants de premier plan des organisations partenaires de cette 12ème biennale de Lasaire. Ils vont nous donner les principaux enseignements qu'ils tirent de nos travaux.



» **Thiébaud Weber**, Secrétaire confédéral de la CES (ETUC), Belgique

Le numérique a un impact important sur tous les secteurs de l'économie et donc tous les travailleurs. La participation des travailleurs est un sujet important au niveau européen, avec des enjeux forts sur la possible révision de la directive de 1998. Nos dix propositions à ce sujet figurent sur le site de la CES. De même, l'article 8 du pilier social traite particulièrement de la question du dialogue social et de la participation des travailleurs. Nous encourageons naturellement les Etats membres à adopter ce socle européen au Sommet de Göteborg. Encore

faut-il toutefois qu'il soit suivi d'effet. Ces pratiques existent déjà dans 18 Etats membres, représentant 36 % de la main-d'œuvre européenne.

L'impact du numérique et de la robotisation plaide en faveur d'une participation accrue des travailleurs. Les Comités d'entreprise doivent pouvoir émettre un avis quand l'entreprise recourt à des plates-formes en ligne. Une entreprise comme Evian, en France, a automatisé une bonne partie de sa production en consultant bien en amont ses instances représentatives du personnel et en créant des emplois. Une autre étude menée conjointement avec l'ANACT montre que tous les processus réussis d'intégration de robotique dans l'ensemble se font grâce à un dialogue et à une participation des travailleurs. Ces exemples démontrent que, loin d'invalider les instances classiques, le numérique et les nouvelles technologies permettent de penser à des formes renouvelées et renforcées de représentation des travailleurs.



» **Luc Triangle, Secrétaire général d'IndustriALL, France**

Les travailleurs actuels sont confrontés à un grand nombre de transitions, que ce soit en matière énergétique ou numérique. Ces enjeux ne concernent pas le moyen ou long terme, mais sont tout à fait actuels. Des entreprises ont passé des accords collectifs sur l'impact de la numérisation sur les travailleurs. Les projets les plus optimistes tablent sur un million d'opportunités de création d'emplois grâce à la numérisation d'ici à 2022 ou 2023, mais celle-ci détruira également des emplois, probablement en nombre beaucoup plus important. Une réduction du temps de travail paraît inéluctable.

La déclaration de Paris et la COP21 auront un impact sur la question énergétique. La mobilité est également un enjeu important. Nul ne peut encore dire si l'avenir est à des voitures totalement électriques ou à des formes avancées de voitures hybrides, mais le montage d'un moteur à combustion requiert beaucoup plus de travail que l'installation d'un moteur électrique et d'une batterie.

La transition vers l'économie circulaire est un autre enjeu à accompagner : à défaut, nous resterons sur le bord du chemin et quelqu'un d'autre développera ces technologies. L'Europe doit devenir un chef de file technologique pour garantir des emplois de qualité aux consommateurs. Il serait en revanche inacceptable que l'innovation se fasse en Europe et la production ailleurs. On ne pourra vraiment parler de réussite que si l'on arrive à concilier ces objectifs économiques et sociétaux ambitieux avec des objectifs sociaux tout aussi ambitieux. La charte des droits européens, plus qu'un principe, est une question fondamentale.

Beaucoup de travailleurs se sentent déconnectés de l'agenda européen. L'Europe est pour eux un projet économique, qui permet aux entreprises de passer d'un pays à l'autre en tirant parti de la concurrence sociale. Si nous voulons combler ce déficit de confiance, nous devons travailler à un agenda social ambitieux, en nous fondant sur un pilier fort des droits sociaux. Nous pourrions ainsi lutter contre le populisme.

Nous avons besoin d'outils au niveau des entreprises et des branches pour discuter et influencer les changements à venir. Les Comités d'entreprise européens jouent un rôle important dans l'action syndicale. Il faut nous les approprier pour promouvoir nos objectifs. Avant d'envisager une nouvelle directive, il faut veiller à l'application correcte de la directive actuelle.

IndustriALL possède une expérience certaine des accords transnationaux. J'ai récemment signé avec Safran un accord ayant force obligatoire sur l'intégration de jeunes travailleurs dans toutes les sociétés européennes sous le régime de l'apprentissage. Durant ses quatre premières années, cet accord a permis à 20 000 jeunes Européens de travailler pour Safran. 40 % d'entre eux ont pu obtenir un emploi par ce biais. Ces accords sont également utilisés pour gérer des processus de restructuration. IndustriALL organise également des réunions entre syndicats européens pour élaborer une stratégie commune.

Nous avons également besoin d'anticipation. Nous savons par exemple que la voiture de demain n'aura rien à voir avec celle d'aujourd'hui. Comment former les travailleurs et anticiper l'impact sur les travailleurs dans cinq à dix ans ?

Nous constatons un affaiblissement des instances de dialogue social partout en Europe, par exemple en Roumanie, en Espagne et ailleurs, à l'instigation de la Commission européenne. Nous

devons demander à la commissaire Marianne Thyssen ce qu'elle compte mettre en place pour pallier la disparition des structures de négociation collective. Cela passera par le renforcement du pilier des droits sociaux, mais pas seulement.

Enfin, nos affiliés allemands, dont IG Metal, ont lancé il y a quelques jours leurs revendications pour 2018. Ils demandent, en plus d'une augmentation de salaire, le passage à la semaine de travail de 28 heures. Si nous voulons que la transition se passe le mieux possible, il faudra veiller à ce que les augmentations de productivité soient bien réparties entre travailleurs. Cela ne sera possible qu'en réduisant les heures de travail et en créant plus d'emploi.

» **Bogdan Iuliu Hossu**

A cette description de la situation en Roumanie, il faut ajouter que le gouvernement veut transférer la totalité des taxes sociales pesant sur l'employeur sur le seul travailleur. J'espère que le CES peut nous aider à convaincre Monsieur Dombrowskis à avoir une position plus claire à ce sujet.



» **Ignacio Fernandez Toxo, Ancien secrétaire général des CCOO, Espagne**

Le mouvement syndical européen et la société européenne sont confrontés à plusieurs transformations simultanées dans un contexte difficile. Nous avons donc besoin de nouvelles règles et de nouvelles institutions.

Le travail est l'axe de l'organisation des sociétés européennes, notamment depuis la Deuxième Guerre mondiale. Il a aussi été le moteur de la distribution de la richesse. Il a toutefois perdu son caractère central, de même que les organisations qui le représentent, en particulier les organisations syndicales. Les marchés imposent leurs règles et le travailleur est remplacé par un concept plus diffus, le tout dans un contexte de mondialisation accrue. Ce changement de paradigme affecte largement les relations entre employeurs et employés.

Le modèle social et les formes d'emploi qui y sont associées apparaissent comme un fardeau dont l'Europe doit se débarrasser pour être compétitive face à d'autres zones géographiques. Le mouvement syndical européen a grandement perdu de son influence au fil des transformations sociales et économiques. De nombreux pays connaissent un repli nationaliste. Les syndicats sont donc mal armés pour affronter la révolution technologique. Pour avoir présidé la Confédération européenne des syndicats jusque récemment, je dois reconnaître que nous n'avons pas été capables de comprendre les phénomènes de mini-jobs ou de destruction des structures de représentation des travailleurs partout en Europe. Du moins, nous n'avons pas pu contrecarrer cette tendance. Il est donc fondamental de bien poser les sujets, d'être unis dans la lutte et de restaurer le rapport de force en établissant des alliances avec d'autres acteurs, dans le monde politique et dans la société civile.

Ainsi, l'Espagne est confrontée à une destruction des relations du travail depuis la réforme de 2012. Les contrats sont de plus en plus précaires et à temps partiel. La croissance de l'économie

ne s'accompagne pas de créations d'emploi. La capacité d'intervention des syndicats est limitée dans ce contexte, alors que leur rôle est indispensable pour rétablir l'équilibre entre entreprises et travailleurs. L'Espagne a désormais un modèle de travail « low cost » qui ne nous permet pas de continuer à évoluer aux côtés des nations les plus avancées du monde.

Nous avons besoin de nouveaux leviers d'action. La révision de la directive sur les Comités d'entreprise européens est très importante, mais surtout, les syndicats doivent en prendre en main les processus de restructuration. Nous ne pouvons pas déléguer cette responsabilité à des instances parasyndicales comme le sont les CEE. Il nous faut également lutter pour un droit de négociation collective européenne et un droit de grève européen.

Nous avons peu évoqué l'impact territorial des restructurations, alors que nous possédons une large expérience en la matière. La CECA a vu par exemple la restructuration de zones comme la Ruhr, qui ne s'est pas accompagnée de processus de réindustrialisation. Les restructurations affectent également le modèle social, comme nous l'avons vu en Espagne, au Portugal ou en Grèce. Sans fiscalité ou politique de l'emploi adaptée, il sera difficile d'assurer des systèmes sociaux durables, que ce soit en matière de retraite, de santé ou d'éducation.



» **Fulvio Fammoni**, Président de la Fondation Giuseppe Di Vittorio

Nos débats portent encore les marques de la grande crise, dont les effets se font encore sentir. Elle a détruit nombre d'emplois et d'entreprises, réduisant ainsi sensiblement la base de production italienne s'est fortement réduite. Les médias italiens titraient il y a quelques jours que l'emploi était revenu au niveau de 2008. Peut-être est-ce le cas numériquement, mais il faudrait vérifier la teneur et la qualité de ces emplois. En réalité, une partie des travailleurs travaille beaucoup et fait des heures supplémentaires, alors que d'autres ont des emplois précaires.

La vitesse d'introduction des nouvelles technologies ne cesse de croître. Dans ce contexte, le dialogue social exige des interlocuteurs forts et solidaires pour y faire face, du côté des travailleurs comme celui des entreprises. Or les employeurs sont eux-mêmes divisés, tout comme les pouvoirs publics. Les objectifs ne peuvent pas être simplement économiques, mais économiques et sociaux. Nous sommes confrontés à une nouvelle révolution industrielle. Nous ne voulons pas subir ces changements, mais les gérer.

Nous savons que les nouvelles technologies entraîneront une réduction de l'emploi dans des proportions plus ou moins importantes selon l'analyse. Inversement, de nouveaux emplois seront créés, là encore dans des proportions encore inconnues. Surtout, le caractère même du travail évoluera. Dès lors, la formation et la reconversion professionnelle des travailleurs actuels sont un enjeu majeur.

On prédit souvent que les tâches dangereuses, désagréables et répétitives seront remplacées, mais le travail qui restera ne sera pas assuré par les mêmes personnes. Si rien n'est fait, un nombre croissant de personnes seront en situation de précarité et s'approcheront dangereusement du seuil de la pauvreté. Par ailleurs, les nouvelles technologies peuvent également entraîner de nouveaux risques psychosociaux au sein des entreprises.

Nous essayons tous d'anticiper, mais nous accusons tous du retard sur ces questions. Nous avons besoin de nouvelles règles pour faire face à cette phase totalement nouvelle, que ce soit au niveau européen comme national. Le Conseil risque de jouer un rôle de frein compte tenu de la diversité des positions nationales sur ce thème. Il nous faut donc de nouvelles modalités de discussion.



» **Jean-Cyril Spinetta**, Président de Lasaire

Je remercie d'abord la MACIF de nous avoir permis de tenir ce colloque dans les meilleures conditions possibles, ainsi que tous nos partenaires : la Confédération européenne des syndicats, le Conseil économique et social européen, les fondations espagnoles Primero de Mayo et Largo Caballero, la fondation italienne Giuseppe Di Vittorio, IG Metall en Allemagne, Cartel Alfa en Roumanie, la CFDT en France, les Commissions ouvrières espagnoles et l'Union générale du travail espagnole, la Fédération générale du travail de Belgique, le Conseil économique et social grec, le Conseil économique et social bulgare,

les cabinets de conseil Syndex et Secafi Alfa. Je remercie également les intervenants et les rapporteurs, Joël Decaillon, Jacques Freyssinet, Anne-Marie Grozelier et Joël Maurice ainsi que ceux qui ont permis la bonne réalisation de ce colloque, Guy Juquel, Jacques Delallée et Laura Scharr.

La « coopération conflictuelle » chère à Edmond Maire a été citée au cours des débats. A la même époque, Antoine Riboud, patron du futur Danone, déclarait en 1972 aux Assises nationales du CNPF à Marseille qu'il ne pouvait pas y avoir de projet économique dans une entreprise sans projet social lui donnant toute sa force. Un tel propos paraîtrait aujourd'hui indécent dans la bouche d'un patron. Il concluait : « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé. »

Nous n'avons pas pris suffisamment la mesure de ce que signifie réellement un grand marché unique avec une monnaie commune : une intégration économique renforcée et rapide. Les très grandes opérations de restructuration font la une de la presse, mais la majorité des rachats d'entreprise concerne des groupes de taille inférieure. Même en l'absence de rachat, toutes les entreprises doivent avoir des stratégies de présence sur le marché européen.

Plusieurs évolutions significatives ont été évoquées au cours des débats. Ainsi de la numérisation et de ses effets : les ruptures seront sans doute plus brutales que par le passé et les évolutions à conduire, encore plus rapides. Le rôle dévolu aux entreprises comme déterminant la norme sociale est également un débat de fond. Ensuite, les restructurations étaient autrefois largement financées par les pouvoirs publics, européens ou nationaux. Ce rôle a largement disparu aujourd'hui pour des questions budgétaires.

La notion d'entreprise devient de plus en plus difficile à saisir. Naguère encore, tous les éléments nécessaires à la vie de l'entreprise étaient réalisés par des personnes sous contrat de cette dernière, avec une unité de statut, de règles et de lieu. La sous-traitance, l'externalisation et le télétravail ont profondément modifié cet état de fait. Comment maintenir une unité de l'entreprise alors même qu'elle de plus en plus éclatée en une multitude de lieux de décision et de lieux de production ?

Un leitmotiv veut aujourd'hui que l'emploi à vie soit révolu et que les salariés doivent être prêts à changer régulièrement d'entreprise, de responsabilités, de qualification et de formation. Ce discours peut s'entendre en matière de formation, mais une entreprise compte des compétences clefs sans lesquelles il lui serait difficile de fonctionner. Je suis donc mal à l'aise face à un turn-over permanent qui serait à la nouvelle règle d'organisation du travail collectif. Le conflit de RyanAir et de ses pilotes en est une bonne illustration. Il existe une forme de contradiction du discours patronal entre la nécessité d'une mobilité permanente et les packages de stock-options accordés pour fidéliser les salariés.

Les instances européennes devraient se préoccuper davantage d'une économie qui s'intègre très rapidement et de l'accompagnement social qui devrait en résulter pour unifier les pratiques et les règles : les entreprises européennes sont déjà légion et seront bientôt la norme en Europe.

Les motivations des opérations de fusion ou d'absorption ont été bien décrites : recherche d'un effet de taille face à des compétiteurs traditionnels, mais aussi chinois, la gestion de mutations technologiques majeures et parfois les fautes de gestion. Dans tous les cas, les organisations syndicales démontrent toujours leur sens des responsabilités. D'abord l'extraordinaire esprit de responsabilité des organisations syndicales, en dépit parfois des insuffisances du dialogue organisé.

La participation des travailleurs fait l'objet de débats, tranchés en France récemment. Je n'ai pour ma part que des expériences positives de la participation des salariés aux Conseils d'administration. Ces représentants des salariés apportent aux administrateurs la réalité de la vie de l'entreprise : relations sociales, craintes du personnel. La seule difficulté tient à l'obligation de confidentialité qui pèse sur ces administrateurs comme sur les autres, ce qui peut susciter une coupure avec le personnel qui les a désignés ou élus.

Sur le rôle des instances représentatives du personnel, l'exemple néerlandais a été cité. Savoir qu'une opération de fusion ne peut se mener qu'en cas d'avis favorable du Comité d'entreprise rend un avis favorable, l'équilibre de la négociation est considérablement modifié. Pour avoir connu la situation lors de la fusion Air France-KLM, j'ai vécu cette règle non pas comme une contrainte, mais comme un élément permettant de trouver un juste équilibre, sans méconnaître les nécessités de l'économie. Dès lors que les instances ont approuvé l'opération, le corps social est relativement serein, puisqu'il a confiance en ses délégués. La fusion s'engage alors dans de bien meilleurs augures. Même si la tradition syndicale néerlandaise est différente de la tradition française, allemande ou italienne, chacun est responsable si on lui confie des responsabilités. Dans le même esprit, il est positif que la Commission envisage d'améliorer la directive sur les Comités d'entreprise européens.

La numérisation est un thème classique de changement. L'anticipation est donc fondamentale. A cet égard, la France a institué un rendez-vous obligatoire et annuel sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce dispositif me paraît remarquable pour les patrons, les salariés comme les syndicats. Une directive devrait le recommander dans toutes les entreprises européennes. Il ne coûte rien, mais est utile au dialogue social comme à l'entreprise et son efficacité.

L'entreprise est de plus en plus un lieu de création de normes. Dès lors, il paraît indispensable de prévoir en son sein des contre-pouvoirs pour équilibrer les droits nouveaux qui lui sont reconnus.

Enfin, le débat sur anticipation, changement et réorganisation est au cœur du problème de la compétitivité. Des décennies d'efforts seront sans doute nécessaires pour reconstruire un écosystème compétitif en France et dans d'autres pays. Le dialogue social en est un élément clef.

Document rédigé en partie par Ubiquis.



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

ANNEXES

Guy Juquel

Chef de projet, Lasaire

Synthèse des débats préparatoires et de la conférence conclusive de Paris

Les propositions émergentes

Maryse Huet

Experte, Lasaire

Les politiques européennes en matière d'anticipation

et accompagnement des restructurations

Jean-Luc Gibou

Economiste, Lasaire

Mutations productives, restructurations, territoires :

enjeux, acteurs et stratégies syndicales

SYNTHÈSE DES DÉBATS PRÉPARATOIRES ET DE LA CONFÉRENCE CONCLUSIVE DE PARIS LES PROPOSITIONS ÉMERGENTES

(par Guy Juquel - Lasaire)



RESUMÉ DES ÉTUDES RÉALISÉES SUR 11 CAS D'ENTREPRISES

IBERIA-BRITISH AIRWAYS (TRANSPORT AÉRIEN)

Le nombre de salariés résultant des restructurations-fusions de ces 2 sociétés est passé de 90 000 en 2000 à 60 000 en 2015. Le chiffre d'affaire (CA) était de 17,3 Md€ en 2010.

La fusion a répondu au bouleversement provoqué par le grand marché unique européen des transports aériens de 1992.

Avant, il existait un droit souverain des états d'être survolé ou non, un droit du trafic international qui favorisait le maintien des compagnies nationales de transport aérien.

C'est un secteur où il n'y a pas vraiment de problème d'accès aux capitaux (les avions s'achètent et se vendent relativement facilement).

Dans les fusions les deux marques d'entreprises restent préservées ainsi que leur autonomie, parce que subsiste le droit de trafic international au côté du marché unique européen.

Tous les acteurs sociaux, patronaux, nationaux ont été favorables à la fusion. Le Comité d'entreprise Iberia a donné son accord parce que dans ce secteur la délocalisation est impossible (sauf pour les activités de maintenance). Cela étant le résultat de cette fusion a été une dévaluation interne reposant pour les 2/3 sur les coûts de personnels (moins 7% de salaire pour les personnels au sol et moins 14 % pour les pilotes et 20 % de personnel en moins fin 2016) ainsi qu'une très grande pression pour mettre en place une compagnie low-cost permettant une plus grande baisse des salaires.

Les comités de régulation du dialogue social mis en place n'ont été qu'informatifs. Ils n'ont pas pu modifier les décisions prises.

La question qui reste posée dans cette entreprise c'est comment stopper la baisse des emplois et des salaires dans ces fusions, quel rôle du nouveau Comité d'entreprise européen regroupant les deux compagnies ?

Jusqu'à présent les baisses d'effectifs ont été obtenues par 55 % de préretraites (+ de 58 ans) et des primes de départ volontaires. Il n'est pas sûr que cela puisse se poursuivre ainsi.

En fait la question posée n'est pas d'arrêter les fusions (qui apparaissent inéluctables) mais de voir quelle régulation européenne entre les Etats sur la concurrence dans le secteur aérien.

NOKIA-ALCATEL (TÉLÉCOMMUNICATION)

Le CA D'Alcatel- Lucent était de 13,2 Md€ en 2014 et les effectifs de 52 600. Nokia avait un CA de 12,7 Md€ et 57 600 salariés. Ce sont deux sociétés de poids équivalent. Les raisons majeures de la fusion ont été la concurrence mondiale et les changements technologiques.

Mais chaque société relève de droits sociaux ainsi que de cultures de management très différentes (FR_ Finlandais).

Le nouveau Comité d'entreprise européen (CEE) mis en place est très déséquilibré (1 représentant par pays, 2 seulement pour les 3 plus grands pays).

Dans la restructuration Alcatel-Lucent qui avait précédé la fusion actuelle, 15 % des effectifs avaient été supprimés entre 2013 et 2015.

4000 suppressions d'emplois sont annoncées dans la fusion actuelle Nokia Alcatel.

Très peu d'info ont été données aux personnels d'entreprises.

Il n'y a pas eu de coordination des négociations, chacun a négocié dans son pays.

Les propositions qui ont émanées du débat, dans le séminaire où a été traité ce cas, ont tournées autour de la nécessité d'améliorer le droit européen, de modifier la directive CEE afin qu'il puisse discuter des décisions stratégiques à prendre, d'une représentation plus équilibrée des représentants des différents pays, d'établir un lien avec les autres continents, d'introduire des mesures (qui existent dans certains pays) permettant de rééquilibrer les pouvoirs des salariés par rapport à ceux des actionnaires.

FNAC-DARTY (SERVICES)

Le CA de FNAC était de 3,88 Md€ en 2015, les effectifs de 14 100 salariés, le CA de Darty était de 3,66 Md€, les effectifs de 12 000 salariés.

Dans la fusion actuelle, la raison majeure est la concurrence mondiale d'Amazon sur le créneau vente en ligne internet des produits vendus par ces deux entreprises.

En fait ces deux entreprises ont des stratégies très différentes :

La FNAC mise sur le numérique vente en ligne, Darty n'a pas fait de véritable choix.

Cela pose le problème de l'avenir des magasins et des personnels : choisir entre entrepôts pour la vente en ligne ou pérennisation des magasins existants avec leur personnel ?

Les comités de concertation mis en place avec les représentants du personnel ne l'ont été en vue de cette fusion que sur les sièges sociaux, c'est-à-dire 10 % du personnel.

Au niveau local aucune information n'a été donnée aux personnels ni aucune consultation des représentants des salariés n'a été faite.

En France les syndicats se sont divisés sur les réponses à apporter.

ST MICROELECTRONICS (COMPOSANTS ÉLECTRONIQUES)

Ce groupe compte 48 000 salariés dont 22 000 en Europe. Les Etats français et Italien se partagent à parts égales 27% du capital, la part des autres porteurs d'action n'excède pas 5%. Le CA était de 6,9 Md€ en 2015.

Les débats ont mis en évidence une divergence de fond entre direction et syndicats sur la place des salariés et de leurs représentants sur les décisions stratégiques à prendre pour l'entreprise face aux évolutions économiques et technologiques : les dirigeants de cette entreprise refusent toute participation des salariés aux décisions stratégiques et ne conçoivent qu'une place de ceux-ci dans la mise en œuvre de celles-ci et l'aménagement des conséquences sociales. Dans ces conditions leur place dans les anticipations à promouvoir reste à conquérir !

Cependant et contrairement avec ce que je viens de dire, nous avons eu au cours de ce séminaire de Rome une approche approfondie, aussi bien syndicale que patronale, sur les changements technologiques à venir, de la numérisation, de leur impact sur les processus de production, les marchés d'avenir, les conséquences sociales à anticiper.

Des propositions sont venues sur la nécessité de renforcer le rôle des CEE, la place des salariés dans les CA (pas seulement pour les sociétés européennes), la nécessité de pousser plus fort pour des accords internationaux de groupe (les grands groupes européens ayant tous une dimension internationale et pas seulement européenne).

THYSSEN-KRUPP (MÉTALLURGIE)

Ce groupe comporte 6 branches d'activités. 20% du CA concerne l'acier, 33% des effectifs sont concentrés dans les ascenseurs, 39% des effectifs sont en Allemagne. 155 000 salariés sont employés.

Les effectifs du groupe ont baissé de 40 000 avec les restructurations et les cessions d'actifs depuis 2008.

La concurrence chinoise est féroce sur l'acier (la moitié de la production mondiale). Le processus de dialogue social mis en œuvre en Allemagne et en Italie ont été très différents. Le dialogue social a été de meilleure qualité en Allemagne, un accord a été signé, mais IG METALL a dû hausser le ton pour se faire entendre et a contesté, par exemple, fortement le mode de management au Brésil.

En Italie, l'accord a été rejeté par les syndicats mais ils ont réussi à empêcher des fermetures d'entreprises prévues.

HOLCIM-LAFARGE (CIMENTS)

Numéro 1 mondial de la production de ciment, béton et granulat, ce groupe est implanté dans une centaine de pays.

Les effectifs sont de 130 000 salariés avec un CA de 35 Md€. C'est un marché mondial où la moitié du ciment est produite en Chine.

La fusion-restructuration des deux groupes en 2015 a essentiellement visé un effet de taille après des opérations financières hasardeuses de Lafarge dans des marchés émergents (Moyen-Orient notamment) qui se sont révélés catastrophiques après 2014 (Syrie) et ont créé une dette de 14 milliards d€. Les programmes d'économie et de cessions d'actifs se sont multipliés.

Holcim, avait lui, une situation hors Europe plus saine.

Suite à cette fusion en 2015, 533 suppressions d'emplois ont été annoncées chez Lafarge dont 400 en France, 180 suppressions d'emplois chez Holcim. En 2017, 250 nouvelles suppressions sont annoncées. Mais ces chiffres ne prennent pas en compte les entreprises sous-traitantes très nombreuses.

Des cultures très différentes de management et de dialogue social sont à l'œuvre dans les deux sociétés.

Les sous-traitances qui se sont développées à l'échelle mondiale ont eu des conséquences particulièrement graves en matière d'accidents du travail, de santé et d'environnement.

Une négociation réelle s'est instaurée chez Lafarge avec un accord de méthode et une conduite syndicale des négociations très intelligente qui a poussé au maximum les avancées possibles et limité les dégâts. Une coordination de l'action des CEE, des organisations syndicales nationales s'est réalisée effectivement. Une bonne communication s'est instaurée.

Chez Holcim la négociation s'est faite sur le strict minimum.

Les deux CEE se sont finalement prononcés contre la fusion. Un nouveau CEE a été mis en place. Une conférence de concertation mondiale a été mise en place par le nouveau groupe avec les représentants syndicaux des différents pays.

De très fortes turbulences ont agitées la direction du nouveau groupe dont le président vient de démissionner.

GROUPE UP (SERVICES)

347 Millions de CA en 2015 et 2685 salariés, implantés dans 17 pays, dont 12 en Europe.

C'est un cas tout à fait spécifique de société : une société à forme coopérative fondée par trois syndicats français. Le président est élu par les sociétaires.

Cette entreprise n'est pas, à proprement parler, en restructuration mais en développement à l'échelle internationale avec des statuts le plus souvent classiques dans les pays étrangers, ils se sont fixés l'objectif de doubler leur CA d'ici 2018.

Ce développement à l'international s'est fait sans licenciements en France. Le turn over dans cette société est inférieur à 6%. Tous les acteurs sociaux ont souligné la qualité du dialogue social et une grande convergence de vue entre eux, malgré le caractère particulier du rapport direction/employés.

Les marges financières obtenues sont réparties à raison de 45 % dans l'investissement/développement de l'entreprise, 45 % redistribué au travers de la participation aux sociétaires, le reste servant à la solidarité.

C'est évidemment un exemple de développement, management, dialogue social d'entreprise qui tranche avec les autres cas étudiés.

ALSTOM-GENERAL ELECTRIC (ÉLECTROMÉCANIQUE ET ÉNERGIE)

Alstom est une des plus anciennes entreprises industrielles françaises (fondée en 1839).

Quatre grands secteurs d'activité : énergie avec la construction de turbines à Gaz, ferroviaire, réseaux et distribution d'électricité, énergies renouvelables.

92 000 salariés, 20 Milliards de CA, implanté dans 150 pays.

Après plusieurs opérations financières hasardeuses dans les années 2000 (achat de la société helvétique ABB turbine à gaz qui fut une catastrophe technique et financière), l'absence d'actionnaires de références, la crise de 2008 l'a mise au bord de la banqueroute.

Face à Siemens, c'est General Electric qui décide de racheter la branche énergie (et électricité) du groupe en s'engageant à créer 1000 emplois net.

Alstom est aujourd'hui composée de quatre sociétés : trois co-entreprises General Electric-Alstom et une société indépendante sur le ferroviaire.

La qualité du dialogue social développé qui a accompagné ce rachat-restructuration a été très différente suivant la société :

- Un vrai dialogue social chez Alstom ou le CEE a joué un rôle important dans les discussions avec la direction et dans la coordination des organisations syndicales nationales (ce qui a évité une mise en concurrence des sites) et une information sérieuse sur les choix stratégiques avec discussion sur la mise en œuvre. Un accord cadre européen a été conclu avec la direction sur l'anticipation des changements (emplois et garanties sociales) et l'accompagnement des restructurations. Les organisations syndicales se sont prononcées pour l'acquisition d'Alstom par General Electric ;
- Une absence totale de volonté de négocier et d'instaurer un vrai dialogue social de la part de General Electric, s'en tenant au strict respect de la loi (pseudo-consultation ne débouchant sur aucune prise en compte des avis syndicaux)

BOSCH

Entre 2010 et 2016, les effectifs de ce groupe sont passés de 283 000 à 389 000 (60 000 en Europe, 57 000 en Chine, 31 000 en Inde), le CA de 47,3 Md€ à 73,1 Md€. Ses secteurs d'activités sont pour 60% les équipements automobiles, les biens de consommation (appareils électroménagers) les techniques industrielles, les techniques pour les énergies et les bâtiments.

Il s'agit d'une entreprise qui a gardé son caractère familial et qui n'est pas coté en bourse. Elle ne fait pas appel à l'actionariat et n'est donc pas soumise au court-termisme qu'imposent les marchés et actionnaires.

Ce groupe n'a pas procédé à de grandes opérations brutales de restructurations mais à un mouvement continu de réorganisations, anticipation des changements technologiques, en investissant massivement dans la recherche-développement. Actuellement ils investissent, par exemple, dans les changements qu'impliquent la transition énergétique et le passage du diesel à l'essence et l'électrique.

Un vrai dialogue social existe dans ce groupe entre la direction et les syndicats, au moins sur la gestion des conséquences sociales des réorganisations. Une information existe sur l'anticipation des changements à promouvoir, sans pour autant donner un vrai pouvoir de modification des décisions stratégiques prises.

Un accord cadre international a été conclu en 2004, négocié par le CEE et validé par la fédération européenne d'industrie.

Des aides à la réindustrialisation des sites menacés ont été fournies par l'entreprise et le gouvernement pour l'avenir du site de Vénissieux qui a dû abandonné la production de panneaux solaires face à la concurrence chinoise.

En Europe les droits et engagements sociaux sont respectés, cela n'est pas le cas en Amérique et en Asie.

CATERPILLAR (BELGIQUE)

Cette multinationale américaine, dont le siège est en Suisse, employait 200 000 salariés dans le monde avant la crise de 2008. C'est le leader mondial des engins de génie civil. Cette entreprise a décidé, dès 2001, de conquérir le monde et notamment le marché.

Gosselie (site de Belgique : 5000 emplois) était le plus gros site industriel de Caterpillar en dehors des USA. La restructuration de celui-ci a commencé en 2001 par l'abandon de toutes les activités qui n'étaient pas le cœur de métier.

De restructurations en suppressions d'emplois successives depuis cette date, la direction a caché jusqu'au bout aux personnels et à ses représentants sa décision de fermeture du site prise en 2016 et la suppression des 5 000 emplois.

Les crises de 2008 et 2012 n'ont fait qu'accélérer les décisions. Face à ses difficultés financières, Caterpillar a décidé de rapatrier ses activités européennes aux USA et de réduire de moitié ses effectifs mondiaux (200 000 à 100 000).

L'absence de « droit d'alerte » et « d'expertise indépendante » pour le Comité d'entreprise (CE) n'a pas permis aux représentants du personnel de peser suffisamment sur les décisions. Celles-ci ont été prises sans consultation de ceux-ci et encore moins de négociations, voir en trompant le CE sur les véritables intentions du groupe depuis 2001.

ITALCEMENTI (CIMENT)

18 000 salariés dans le monde avant 2008 dont 3 600 en Italie.

La production de ciment s'est effondrée de plus de la moitié après la crise de 2008.

En 2015 l'entreprise a été mise en vente. Le CE n'a pas eu d'informations réelles sur ce qui se

passait, la direction invoquant la loi anti trust européenne pour justifier cela.

C'est l'entreprise Allemande Heidelberg qui a acquis l'entreprise après de multiples tractations entre l'entreprise, le gouvernement Italien, Heidelberg.

1 200 emplois sur 3 600 ont été supprimés en Italie. Le centre de recherche de Bergame a été maintenu avec 60 personnes sur 400, 12 sites sur 18 ont été supprimés.

La participation des salariés au nouveau CEE de Heidelberg a été réduite à l'unité.

LES RESULTATS DES DEBATS DANS LES SÉMINAIRES ET LA CONFÉRENCE DE PARIS

Nos travaux ont permis, à partir de la réalisation par nos experts Lasaire de 9 études approfondies de cas de restructurations d'entreprises en Europe (+ deux cas présentés par nos partenaires), et d'échanges très riches entre plus de 400 acteurs sociaux, managériaux et experts, lors de séminaires européens et d'une conférence conclusive à Paris, de déboucher sur une analyse approfondie de la réalité des restructurations en cours en Europe, de leurs conséquences sociales, économiques, technologiques et environnementales, des mesures à prendre pour modifier les législations européennes existantes, les pratiques managériales et syndicales à l'œuvre et les politiques industrielles et de recherches européennes.

Les restructurations des grandes entreprises multinationales européennes sont souvent estimées nécessaires pour leur permettre de survivre et de se développer dans la mondialisation, de faire face aux changements technologiques, à la robotisation, à la numérisation qui est à l'œuvre aujourd'hui et constitue une nouvelle révolution industrielle, s'inscrire dans la transition énergétique, écologique et de préservation de la santé humaine qui est un enjeu majeur pour l'avenir de l'humanité.

Ces restructurations, selon leurs causes, les objectifs des dirigeants de ces entreprises et la nature juridique de ces entreprises ont des conséquences sociales, économiques, environnementales et de santé qui touchent les travailleurs de celle-ci et au-delà l'ensemble des populations des différents pays en Europe et dans le monde.

En ce sens la compréhension des causes des restructurations et la capacité d'anticipation de celles-ci sont essentielles pour que les organisations syndicales, représentantes des salariés, puissent apprécier objectivement le bien fondé des opérations projetées, construire des contre-propositions éventuelles, participer de façon constructive (afin d'éviter des conflits majeurs) à des restructurations profitables à l'entreprise et aux salariés (en terme d'emplois, de qualification renforcée, de mobilité attractive, de salaires et de protections sociale).

Or, on s'aperçoit que dans la plupart des cas de restructurations que nous avons étudiées (sauf Alstom, Bosch et Lafarge), les salariés et leurs représentants n'ont pas vraiment été consultés avant la prise de décision sur ces restructurations (ils ont parfois été informés sans prise en compte de leur avis), mais le plus souvent ils ont été consultés après coup, pour aménager les conséquences sociales, gérer les suppressions d'emplois qui sont le plus souvent importantes, les formations de reconversions, les transferts dans d'autres sites, les départs volontaires, les indemnités.

C'est vrai aussi bien dans les cas de restructurations fondés sur des objectifs d'effets de taille visant une supériorité financière et productive à l'échelle mondiale (ce sont les cas d'entreprises dominées par les logiques financières des actionnaires où le dialogue social est une corvée que les directions assurent au minimum légal) mais aussi dans les cas de restructurations dictées

par des impératifs technologiques, la numérisation, la robotisation pour rester dans la course au niveau mondial (là c'est l'argument de la confidentialité et du non partage des rôles qui est invoqué pour ne consulter qu'après coup sur les conséquences sociales et la formation).

Dans les cas que nous avons étudiés, les entreprises familiales (Bosch) ou à forme coopérative (UP) ont un dialogue social permanent qui permet d'anticiper les changements et les réorganisations, même si cela n'empêche pas les suppressions d'emplois.

Les CEE n'ont eu que très peu d'impact réel sur ces décisions de restructurations, ils ont par contre été utiles dans certains cas sur la gestion des conséquences sociales et ont permis parfois de limiter la gravité de celles-ci. Ils ont été dans trois cas (Bosch, Alstom et Holcim-Lafarge) le lieu de négociations sur un accord-cadre européen ou international fixant des règles sociales fondées sur les droits sociaux fondamentaux de l'OIT et parfois plus. Ils n'ont pas les moyens et ne sont pas saisis pour intervenir en termes d'anticipation sur les changements technologiques et les perspectives stratégiques de développement de l'entreprise. Le nombre de CEE n'a que très peu progressé depuis 10 ans. Dans de nombreux cas ils fonctionnent mal et se réunissent peu.

Tous les secteurs d'activités sont touchés de la même façon : industries, services.

Les mesures contenues dans « le cadre de qualité », élaboré par la Commission européenne en 2013, ne sont pas connues par les acteurs sociaux et patronaux auxquels elles étaient destinées et n'ont eu aucun effet perceptible dans les restructurations en cours (c'est ce qui est ressorti des débats dans nos différents séminaires et dans la conférence finale). D'autre part l'évaluation que devait faire la Commission européenne sur ces recommandations n'est toujours pas sortie. La Commission ne nous a donné aucune indication concernant la modification des directives CEE, information-consultation, CA qui ne semble d'ailleurs plus à l'ordre du jour ?

Or le constat fait par les participants aux différentes phases de notre projet a débouché sur la nécessité impérieuse de modifications concrètes des législations européennes en vigueur, des stratégies et pratiques de dialogue social des différents acteurs ayant un impact sur les restructurations d'entreprises, des politiques européennes menées sur ce sujet.

LES PROPOSITIONS EMERGENTES

POUR UN CADRE LÉGISLATIF EUROPÉEN MODIFIÉ ET RENFORCÉ

- La directive information, consultation des salariés doit être révisée et complétée, ainsi que celle sur les CEE, pour introduire un « droit d'alerte », la possibilité « d'expertise indépendante » dans tous les pays européens, ce qui n'est pas le cas actuellement, donner un temps suffisant aux représentants des salariés pour concevoir des propositions alternatives.
- L'obligation de saisir ces instances par les directions, avant (et non pas après) toute décision de restructuration, fermeture, délocalisation, rachat d'entreprise devrait être instaurée avec un délai suffisant pour que les représentants des salariés puissent donner un avis argumenté. (60 jours en Belgique). Le socle de droits sociaux européens en préparation, dans son article consacré aux restructurations en Europe reste très vague et ne formule aucune exigence de ce type.
- Des sanctions doivent être prévues en cas de non-respect des droits (suspension ou annulation de la décision, accès à la justice) et un droit de veto du Comité d'entreprise pourrait

être instauré lorsqu'une fusion est rejetée par les salariés, à l'instar de ce qui existe en droit néerlandais.

- La reconnaissance des droits syndicaux avec la liberté d'information, notamment en direction des salariés face à l'instrumentalisation de la confidentialité et la possibilité de coordination syndicale et des dispositions qui empêchent le contournement de la directive (péri-mètre du contrôle, fin des accords article 13, transnationalité des questions) doivent être pris en compte.
- La représentation des représentants syndicaux devrait être rééquilibrée dans tous les CEE ; les prescriptions subsidiaires des CEE devraient être renforcées (pondération de chaque représentant au sein du CEE par le nombre de salariés de l'entreprise dans l'Etat membre qu'il représente ; réunions plus fréquentes du comité restreint ; information sur l'évolution du droit applicable en cas de fusion avec changement du siège social dans la perspective d'un socle de droits sociaux minimaux européen.
- Il est nécessaire de généraliser la mise en place de CEE dans toutes les entreprises prévues par la directive européenne (seulement la moitié des entreprises qui sont ciblées par la directive en sont pourvues).
- Dans les cas de fermeture d'entreprises, devrait être généralisé au niveau européen les mesures qui obligent l'entreprise à chercher un repreneur avec conservation du site et des effectifs (loi Florange française).
- Il est par ailleurs nécessaire de revoir le rapport Europe/autres continents dans le dialogue social instauré dans ces entreprises européennes qui ont pour la plupart une dimension internationale. Il faut agir pour développer des accords internationaux qui restent aujourd'hui très limités en nombre et leur donner un contenu qui aille plus loin que les droits sociaux fondamentaux de l'OIT, qui permettent que les restructurations s'inscrivent dans des normes sociales, environnementales, de santé et de sécurité alimentaire.
- Il est nécessaire d'élargir et de compléter la participation et le pouvoir des représentants des salariés dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance, pas seulement dans les sociétés européennes mais dans toutes les sociétés, afin de rééquilibrer les pouvoirs et l'information actionnaires-management-salariés, de donner aux représentants des salariés un vrai pouvoir de codétermination, comme cela est le cas en Allemagne.

DÉPLOYER DE NOUVELLES PRATIQUES SYNDICALES ET MANAGÉRIALES

Les débats des séminaires ont mis en évidence, que, afin de donner aux salariés les moyens d'une intervention efficace sur les décisions stratégiques à prendre au niveau d'un groupe et de ses externalités, et sur la gestion des conséquences sociales, on ne peut pas en rester à des propositions ne touchant qu'à la modification de la législation européenne mais qu'il est nécessaire que se déploient de nouvelles pratiques syndicales et managériales qui permettent de prendre en compte les cultures différentes de dialogue social selon les pays, de faire converger les intérêts des uns et des autres, d'accepter que les acteurs syndicaux aient droit de regard et d'influence sur les décisions stratégiques déterminant l'avenir des entreprises en contrepartie d'une contribution constructive de ceux-ci pour le développement de l'entreprise à l'échelle européenne et mondiale.

Cela nécessite de préciser les véritables instances et acteurs des négociations sur les restructurations qui ne peuvent se confondre avec les instances d'information-consultation des salariés (CEE).

En cas de restructuration de l'entreprise devrait être mis en place un groupe de coordination syndicale européenne (réseau syndical européen) avec un délégué syndical européen, désigné par ses pairs, et chargé en lien avec les fédérations syndicales européennes concernées de faciliter l'élaboration d'une plateforme de revendications communes et de négocier avec la direction. Cela permettrait de coordonner plus efficacement les acteurs nationaux européens et d'entreprises dans les négociations indispensables dans le cadre d'un soutien renforcé aux négociations transnationales.

INVESTIR DANS L'INDUSTRIE, LA RECHERCHE ET LA FORMATION AU NIVEAU EUROPÉEN

Face aux changements technologiques il est évident qu'un effort sans précédent d'investissement dans la formation professionnelle des salariés est nécessaire ainsi que dans la recherche-développement. Aucun des Etats membres n'est au niveau nécessaire, hormis l'Allemagne. Un investissement et une politique commune européenne est fortement revendiquée. Les salariés devraient aujourd'hui, quel que soit leur secteur d'activité, pouvoir alterner travail et formation tout au long de leur vie avec les sécurisations sociales correspondantes que cela implique pour ne pas perdre leur emploi et pouvoir se former. Pour anticiper les besoins et les actions à promouvoir en ce domaine il serait utile d'intégrer dans la législation européenne l'obligation annuelle dans les entreprises de négociations sur « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)».

Investir et moderniser dans tous les pays européen l'appareil industriel, mettre en œuvre la transition écologique, développer l'innovation et l'effort de recherche publique et privée, est par ailleurs un impératif. Pour résister aux monopoles mondiaux, il faut construire des champions européens du numérique ; nous en sommes très loin ; cela nécessite des coopérations entre Etats membres de l'UE sur l'industrie du futur. Afin de favoriser la transition des salariés vers de nouveaux emplois ou compétences, le budget actuel européen apparaît très insuffisant alors qu'il serait nécessaire d'augmenter sensiblement les fonds structurels pour faire face à cet enjeu majeur pour l'Europe (le fond d'ajustement européen pour faire face à la mondialisation, au-delà de la complexité des procédures pour obtenir des concours financiers qui nécessitent sa simplification, doit être augmenté.

Il est prématuré de dire si notre action a permis de changer réellement la situation mais elle a permis de faire réfléchir l'ensemble des participants à des questions et des solutions qu'ils n'avaient pas forcément formalisées (en témoigne leur réponse au questionnaire de satisfaction des différents séminaires et de la conférence finale). A cet égard, il serait important que la Commission Européenne continue d'investir dans les outils d'échange et de diffusion de « bonnes pratiques » sur les restructurations, mis en œuvre précédemment (forums, études d'évaluation des programmes, observatoire du changement de la fondation de Dublin).

Nous souhaitons vivement que la Commission européenne (qui a été présente lors de notre séminaire de Bruxelles et à Paris sous une forme non officielle) prenne en compte ces échanges et propositions et permette de nouvelles avancées en Europe pour un dialogue social fécond et efficace.

La valeur ajoutée de cette action réside dans la qualité de son contenu de recherche (les 9 études de cas), dans la qualité des intervenants ayant participé aux 5 séminaires et à la conférence conclusive, dans la diversité des participants syndicaux, patronaux, experts et universitaires, dans son caractère transnational (13 pays représentés dans les différents événements), dans la diffusion de ses travaux au travers de brochures de grande qualité rendant compte de l'ensemble des travaux, de la diffusion internet et de la traduction de ces travaux en anglais et dans la langue du pays où se tenait le séminaire et en Anglais sur le site internet de Lasaire (<http://www.lasaire.net/fr/>).

LES POLITIQUES EUROPÉENNES EN MATIÈRE D'ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS

(Par Maryse Huet - Septembre 2017)



1. DES MUTATIONS DEVENUES PERMANENTES

On retient surtout des 30 glorieuses une croissance économique forte, mais on oublie que dès ses origines, l'Union européenne a été confrontée à des mutations sectorielles fortes, par exemple dans la sidérurgie et les mines, donnant lieu à la mise en place de dispositifs d'accompagnement dans le cadre du traité CECA (communauté européenne du charbon et de l'acier), dispositifs repris dans le Fond social européen créé avec le traité de Rome en 1957 afin de faire face aux restructurations nées de l'ouverture des frontières.

Depuis 40 ans, l'Europe est engagée dans un mouvement de mutations importantes et devenues permanentes, qui donnent lieu à des flux simultanés de pertes et créations d'emplois.

De la fin des 30 glorieuses à la dernière crise économique en 2008, de nombreux facteurs ont contribué à ces mutations économiques et sociales : à partir des années 80, ouverture des marchés dans l'union européenne et dans le monde accroissant commerce mondial et concurrence, développement des technologies de l'information et de la communication, et à partir des années 90, financiarisation de l'économie, vieillissement de la population...A ces mutations, les entreprises ont réagi par l'automatisation, l'externalisation et les délocalisations, notamment des activités industrielles, et le développement des activités de service.

A la crise financière de 2008, et celle de l'euro qu'elle a entraîné, ont répondu des politiques européennes et nationales d'austérité qui ont réduit la dépense publique, brimé la croissance et donné lieu à des pertes d'emploi importantes dans les entreprises. (cf. figure en fin d'article), concernant tous les secteurs et pas seulement l'industrie, mais aussi les services publics et les services financiers.

L'essentiel des pertes d'emploi suite aux restructurations garde pour origine des restructurations internes aux entreprises mais celles-ci ont tendance à reculer (passant de 72% sur

2002/2007 à 66% sur 2015/2016)⁵ comme les délocalisations, contrairement aux fermetures d'entreprise (passage de 15% à 24%).

Ces pertes d'emploi ont été accompagnées d'autres évolutions négatives sur le marché du travail : une polarisation des emplois, avec une augmentation des emplois de haut et bas niveau de qualification et un recul des emplois de qualification moyenne⁶ ; un renforcement de la précarité des emplois et un écart croissant entre les pays du nord et du centre d'une part, et ceux du sud et de l'est particulièrement affectés par la crise et les politiques d'austérité⁷.

Depuis 2013, on assiste à une baisse des pertes et une reprise des créations d'emploi avec des variations inégales selon les pays, et globalement en 2016, le taux d'emploi était revenu à son niveau de 2008. Les mutations sont toutefois toujours présentes, les plus notables étant le développement du numérique, le changement climatique impliquant la mise en œuvre de la transition écologique, et le vieillissement de la population.

2. UNE INTERVENTION IMPORTANTE DE L'UNION EUROPÉENNE DANS LES ANNÉES 1990 - 2000 POUR ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LES RESTRUCTURATIONS

L'ensemble des politiques européennes contribuent à la création d'emploi et l'adaptation aux mutations, notamment les politiques économiques dans leur ensemble (stratégie 2020 ou semestre européen), et en particulier celles visant la compétitivité des entreprises et des territoires (innovation, investissement public et privé, entrepreneuriat...), mais aussi la politique industrielle et les politiques de recherche dans un monde très compétitif axé sur l'innovation pour les pays les plus développés, enfin les politiques de l'emploi et de formation (flexisécurité notamment).

Certaines politiques européennes portent toutefois plus directement sur l'anticipation et l'accompagnement des restructurations⁸. Elles se sont développées dans les années 90 pour répondre à la généralisation des restructurations à tous les secteurs et leur intensité croissante en lien avec la mondialisation. Publié en 1998, le rapport « Gérer le changement » d'un groupe européen d'experts (appelé rapport Gyllenhammar) est le premier à procéder à une analyse globale des restructurations et proposer une réponse intégrée impliquant tous les acteurs. D'autres instances européennes formulent également des propositions : le Parlement européen (notamment dans sa résolution 2001 sur l'impact social des restructurations industrielles) ; le CESE, qui crée en 2002 une commission consultative des mutations industrielles afin d'aborder avec les acteurs concernés l'analyse des mutations industrielles et proposer des politiques communes adaptées.

⁵ Base de données ERM de l'observatoire du changement de la Fondation de Dublin

⁶ Mutations en matière d'emploi et inégalités salariales -- Rapport 2017 de l'observatoire européen de l'emploi- Fondation de Dublin

⁷ Rapport pour la CES sur les restructurations, l'anticipation du changement et la participation des travailleurs à l'aune du numérique -2016

⁸ La restructuration en Europe en 2008 - Bilan de l'action de l'UE pour anticiper et accompagner le changement de l'emploi - 2009

Sur cette base, la Commission européenne crée en 2001 l'Observatoire européen du changement au sein de la Fondation de Dublin et publie en 2002 une communication « Anticiper et gérer le changement : une approche dynamique des aspects sociaux des restructurations d'entreprise. » avec le but de stimuler le dialogue social afin d'identifier et diffuser les meilleures pratiques. Les partenaires sociaux ont répondu à cette attente avec la présentation d'un document⁹ en 2003 identifiant les facteurs clés pour une bonne gestion des restructurations.

Cet investissement européen se développe en 2005 avec une nouvelle Communication de la Commission européenne : « Restructuration et emploi - Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne » prévoyant notamment la création d'un fonds d'ajustement à la mondialisation, la création d'une « task-force » interne à la Commission européenne sur les restructurations (avec animation par plusieurs administrateurs de la DG emploi), la création d'un forum des acteurs concernés par les restructurations et la relance du dialogue social dans ce domaine.

En 2012, la Commission européenne souhaite évaluer sa politique à la lumière des leçons de la crise de 2008 et lance une consultation sur la base d'un livre vert ; ses conclusions l'amènent en 2013, dans sa communication « Cadre de qualité de l'UE pour l'anticipation des changements et des restructurations », à ne pas modifier le cadre réglementaire et financier existant, mais à proposer la diffusion des « bonnes pratiques » repérées avec la coopération de tous les acteurs concernés, comme suggéré par le Parlement européen dans sa résolution de 2013 sur les restructurations, et en les élargissant au secteur public touché par la baisse des dépenses publiques, et en les adaptant aux PME ; elle appelle enfin les partenaires sociaux à développer aux échelons pertinents les actions d'anticipation.

Une évaluation de cette communication a été réalisée en 2016 par la Commission¹⁰, et celle-ci devrait transmettre en 2017 un rapport de suivi au Parlement européen et aux partenaires sociaux. En outre, la Commission a prévu de publier cette année l'évaluation de la Directive sur les comités d'entreprise européens, ainsi qu'un document d'orientation pour en clarifier le cadre juridique et améliorer la mise en œuvre.

Au final, les dispositifs concernant directement les restructurations mis en œuvre par l'Union européenne peuvent être regroupés en 4 domaines : droits des IRP en matière d'information et consultation, introduits par des directives dans les années 90 ; accompagnement financier des conséquences des restructurations et de l'adaptation des travailleurs, dès 1957 avec le FSE ; outils d'échange et diffusion de « bonnes pratiques » dans les Etats membres dans les années 2000 ; dispositifs d'anticipation des mutations dans les années 2000.

2.1. DROITS DES INSTANCES DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL EN MATIÈRE D'INFORMATION ET CONSULTATION

Ces droits sont essentiels pour permettre l'adaptation des salariés aux mutations, en partageant l'anticipation des restructurations, la proposition d'alternatives économiques moins coûteuses socialement, la préparation de mesures de formation ou reclassement des salariés licenciés et des territoires concernés.

⁹ Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales

¹⁰ Celle-ci s'appuie notamment sur le rapport d'une société de conseil (en cours de publication)

2.1.1. Les procédures actuelles

Des procédures à l'échelon **national** ont été établies pour les cas de licenciements collectifs ou de transfert d'entreprise :

- La directive 98/59/CE relative aux licenciements collectifs prévoit qu'un employeur qui envisage d'effectuer des licenciements collectifs doit fournir aux représentants des travailleurs certains renseignements concernant les licenciements proposés et est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir un accord. Ces consultations devraient porter sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements ainsi que sur les possibilités d'atténuer leurs conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés. La directive prévoit également que l'employeur est tenu de notifier tout projet de licenciement collectif à l'autorité publique compétente et que ce licenciement prend effet au plus tôt trente jours après la notification.
- La directive 2001/23/CE relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements prévoit que les droits et les obligations qui résultent d'un contrat de travail ou de travail existant à la date du transfert sont transférés du cédant (la partie qui perd la qualité d'employeur) au cessionnaire (le «nouveau» employeur). La directive prévoit également que le transfert ne constitue pas un motif de licenciement pour le cédant ou le cessionnaire. Non seulement la directive garantit les droits des travailleurs, mais elle dispose que le cédant et le cessionnaire sont tenus de fournir certaines informations aux représentants des travailleurs concernés par le transfert proposé et, si l'une des parties envisage des mesures à l'égard des travailleurs, de consulter leurs représentants afin de parvenir à un accord.
- La directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne vise à renforcer le dialogue au sein des entreprises et à garantir l'implication des salariés en amont des décisions, de manière à mieux anticiper les problèmes et à prévenir les crises. Elle s'applique aux entreprises employant au moins cinquante travailleurs ou aux établissements employant au moins vingt travailleurs et prévoit que les représentants des travailleurs sont informés et consultés sur l'évolution de la situation économique de l'entreprise, l'évolution de l'emploi et les décisions susceptibles d'entraîner des modifications dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail.

D'autres procédures concernent l'**échelon transnational** :

- La directive concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (directive 94/45/CE, refondue dans la directive 2009/38/CE) s'applique aux entreprises ou aux groupes d'entreprises employant au moins 1 000 travailleurs dans les États membres et, dans au moins deux États membres, au moins 150 travailleurs dans chacun d'eux. Elle permet l'institution d'un comité d'entreprise européen représentatif des travailleurs occupés dans les États membres où le groupe a des activités et prévoit que ce comité est informé et consulté sur l'évolution de l'entreprise et sur tout changement substantiel envisagé.

- Trois directives prévoient l'implication (à savoir l'information, la consultation et, dans certains cas, la participation au conseil de surveillance ou au conseil d'administration) des travailleurs dans les sociétés adoptant le statut de société européenne (directive 2001/86/CE) ou de société coopérative européenne (directive 2003/72/CE) et dans les sociétés issues d'une fusion transfrontalière (directive 2005/56/CE).

Enfin, les droits des travailleurs sont protégés en cas de transfert d'entreprises (cf. ci-dessus) ou d'insolvabilité des employeurs. La directive 2008/94/CE vise à garantir une protection minimale des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur. Elle oblige les États membres à créer un organisme (une institution de garantie) chargé d'assurer le paiement des créances impayées des travailleurs salariés. En outre, les États membres doivent prendre les mesures nécessaires pour éviter que le non-paiement de cotisations obligatoires dues par l'employeur, avant la survenance de son insolvabilité, ait un effet préjudiciable sur les droits à prestations des salariés, dans la mesure où les cotisations salariales ont été précomptées sur les salaires versés.

2.1.2. Quel bilan tirer de ces dispositifs ?

S'agissant des dispositifs nationaux, plusieurs rapports de la Commission européenne¹¹ et de la CES¹² indiquent plusieurs lacunes, comme l'absence de procédures concernant les PME, les administrations publiques et les gens de mer. Mais plus fondamentalement, sont mis en cause l'absence ou le caractère formel des procédures engagées, l'impact limité des avis donnés et la méconnaissance des droits et obligations qui remettent en cause les bénéfices attendus des dispositifs en associant les représentants des salariés : réduction des licenciements, meilleure qualité de la gestion et anticipation des restructurations, adaptation des salariés aux changements.

Le bilan est moins négatif en Allemagne où la mise en œuvre de la « codétermination », avec participation obligatoire des représentants des salariés au conseil de surveillance (50% des membres au-dessus de 500 salariés, un tiers entre 200 et 500) permet aux représentants des salariés d'être informés avant les décisions sur les restructurations et d'engager une concertation avec la direction sur les stratégies économiques et leurs alternatives¹³. Le succès du dialogue social dépend alors beaucoup de la qualité de la représentation patronale (interlocuteurs en charge des décisions économiques et pas seulement les responsables des ressources humaines) et de la représentation des salariés et de leurs experts pour être en capacité de maîtriser les enjeux technologiques et économiques, et peser sur les décisions. Comme de leur capacité à surmonter leurs divergences dans les pays marqués par la fragmentation des organisations syndicales.

Cette position de force permet ainsi à la fédération IG Metall (cf. campagne « plutôt un travail mieux organisé que moins bien rémunéré ») de défendre dans les entreprises une stratégie économique basée sur l'innovation, mobilisant les propositions et compétences des salariés, plutôt que la réduction des salaires prônée au niveau européen.

Face aux insuffisances des dispositifs d'information et consultation, la CES regrette que « la première phase de consultations lancée par la Commission en vue d'une « consolidation » des

¹¹ Bilan de qualité du droit de l'union en matière d'implication des travailleurs – 2013

Bilan 2008 des restructurations – Commission européenne – 2019

¹² Cf rapport 2016 déjà cité

¹³ Séminaire du projet Lasaire à Francfort en juillet 2017

Compte-rendu du séminaire Lasaire-fondation Friedrich Ebert sur la gestion des restructurations dans les entreprises en France et en Allemagne- 2013

trois directives sur l'information et la consultation des travailleurs en avril 2015 et la présentation par la CES d'une position conjointe avec les organisations syndicales européennes ont été suivies par un silence remarquable de la part de la Commission et une absence totale d'indication quant à la suite concrète des démarches. »

Un bilan équivalent est opéré pour les comités d'entreprise européens (CEE)¹⁴, dont sont dotées la moitié seulement des entreprises multinationales concernées par la directive : les CEE sont souvent mis devant le fait accompli concernant les décisions de restructuration, les procédures sont formelles et les informations sont transmises avec retard.

Afin de réduire les insuffisances constatées, et sans attendre l'évaluation de la Commission européenne annoncée en 2017, la CES demande une révision de la directive sur les CEE et formule dix propositions. La principale vise à ce que l'information et la consultation des représentants des salariés soient intégrées dans les processus décisionnels à tous niveaux, et pour ce faire, exige des sanctions en cas de non-respect de l'entreprise de ses obligations, y compris la suspension de la décision de restructuration (sous réserve de l'accord des organisations syndicales nationales). Les autres propositions visent à garantir l'accès à la justice pour les CEE et réduire les autres lacunes constatées en matière de participation d'experts, d'accès à tous les sites de l'entreprise, de l'extension du caractère confidentiel des informations à transmettre... Mais la difficulté relative à la composition des CEE (faiblesse de la représentation dans les pays avec des effectifs réduits de salariés) reste à résoudre.

2.2. ACCOMPAGNEMENT FINANCIER DES CONSÉQUENCES DES RESTRUCTURATIONS ET DE L'ADAPTATION DES TRAVAILLEURS

Les territoires, entreprises et salariés touchés par les restructurations bénéficient du soutien financier de l'UE à travers plusieurs fonds, « fonds structurels » et fonds sectoriels. Parmi ces fonds, les plus importants sont le FSE (fond social européen) et le Fonds d'ajustement à la mondialisation.

2.2.1. FSE

Ce fonds, créé par le traité de Rome en 1957 pour aider à la restructuration des secteurs du charbon et de l'acier, et doté de plus de 10 milliards d'euros par an (10% du budget de l'UE), est le principal instrument financier pour adapter les salariés au changement. Au cours de la programmation 2014/2020, le Fonds apportera une aide massive en faveur de l'emploi des jeunes. Dans le cadre de son article 6 visant le financement de projets innovants, le FSE finance également des projets en matière d'anticipation et accompagnement des restructurations, dont de nombreuses études.

2.2.2. Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM)

Le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation, créé en 2007, aide les personnes ayant perdu leur emploi suite à la mondialisation (par exemple lorsqu'une grande entreprise ferme ou que la production est délocalisée en dehors de l'UE), ou du fait de la crise économique et financière mondiale. Il fournit aux travailleurs une aide individuelle, unique et limitée dans le temps.

¹⁴ CES : *European work councils – Assessments and requirements*- 2016

Le FEM dispose d'un budget annuel maximum de 150 millions d'euros pour la période 2014-2020. Il peut financer jusqu'à 60 % du coût des projets destinés à aider les personnes ayant perdu leur emploi à retrouver du travail ou à créer leur propre entreprise.

En général, le FEM ne peut intervenir que lorsque plus de 500 travailleurs ont été licenciés par une seule entreprise (y compris ses fournisseurs et les producteurs en aval), ou si un grand nombre de travailleurs sont licenciés au sein d'un secteur particulier dans une ou plusieurs régions avoisinantes.

Le FEM peut cofinancer les projets et les mesures suivantes jusqu'à 60% pour une durée maximale de 2 ans : aide à la recherche d'emploi; orientation professionnelle; formation et reconversion; accompagnement ; entrepreneuriat ; allocations de formation, mobilité/réinstallation, indemnités journalières.

Les bénéficiaires : travailleurs ayant perdu leur emploi, indépendants, travailleurs temporaires et à durée déterminée ; jusqu'à la fin 2017, les jeunes qui ne travaillent pas et ne suivent pas d'études ni de formation (NEETs) dans des régions à fort taux de chômage peuvent percevoir une aide du FEM en nombre égal avec les travailleurs recevant une aide dans ces régions.

Depuis la création du Fonds en 2007, la Commission a reçu 148 demandes de cofinancement du FEM émanant de 21 États membres, pour un montant total de près de 600 millions d'euros, visant à aider 138 888 travailleurs licenciés et 2 944 personnes sans emploi ne suivant ni enseignement ni formation (NEETs).

L'impact du FEM, conçu comme exceptionnel pour contrer l'impact social de la mondialisation et subsidiaire aux interventions des États, est de fait limité vis-à-vis de l'ensemble des licenciements et le budget prévu n'est pas complètement consommé. On notera à cet égard que les représentants syndicaux des 10 entreprises dont les restructurations ont fait l'objet d'une analyse approfondie dans le projet Lasaire n'ont pas mentionné d'aide du FEM (ni d'ailleurs du FSE).

Des assouplissements ont été déjà apportés dans le passé (seuil de déclenchement passé de 1000 à 500 salariés notamment), mais d'autres sont demandés concernant notamment le seuil de déclenchement, la période de référence pour évaluer les licenciements¹⁵, et surtout le champ des délocalisations, limité aux délocalisations extra-communautaires. La réinsertion des bénéficiaires serait également meilleure avec une plus grande adaptation des mesures au contexte du marché du travail, associant les représentants des salariés.

2.3. DISPOSITIFS D'ANTICIPATION DES MUTATIONS

La Commission européenne met en œuvre plusieurs dispositifs pour anticiper l'évolution des emplois dans les secteurs et professions :

- La Fondation de Dublin réalise des travaux de prospective sectorielle, mais aussi plus thématiques dans le cadre de l'EMCC (observatoire du changement, axé sur les mutations économiques et restructurations) ;

¹⁵ *Rapport d'évaluation pour la Commission européenne de 2015 et compte-rendu de la réunion des personnes de contact du Fonds en 2017*

- Le CEDEFOP a créé en 2004 un réseau Skillsnet de centres de recherches sur la prospective des emplois par qualification, avec des travaux sectoriels. Ce réseau permet de répondre à l'objectif énoncé par la Commission dans sa communication de 2008 « Nouveaux emplois, nouvelles qualifications » : « évaluation régulière et systématique de l'offre et de la demande à long terme dans les marchés du travail de l'UE jusqu'en 2020, ventilée par secteurs, professions, niveaux de qualifications et pays.

Un effort particulier a été consenti en 2009 pour alimenter le forum européen sur les restructurations de la Commission européenne, axé sur l'anticipation : une étude prospective sur l'évolution des emplois dans 19 secteurs à 2020 a été réalisée¹⁶.

Notons enfin des dispositifs d'anticipation impliquant les partenaires sociaux :

- Les comités de dialogue social sectoriel se préoccupent souvent d'anticiper les mutations dans leur secteur¹⁷ ;
- La commission consultative des mutations économiques (CCMI) du CESE¹⁸ qui réalise régulièrement des rapports et des conférences sur les mutations.

L'impact de ces dispositifs demeure limité sur le développement des démarches d'anticipation dans les branches et entreprises, d'autant que les représentants des salariés sont peu associés aux décisions du fait de la faiblesse des dispositifs d'information et consultation (cf. ci-dessus).

S'agissant des emplois du numérique par exemple, dont la CES souligne l'enjeu pour l'emploi des salariés, Christophe Degryse, de l'institut syndical européen¹⁹ constate que les enjeux sociaux de la digitalisation mobilisent encore assez peu les partenaires sociaux européens, avec 6 secteurs à ce jour sur 43 secteurs organisés au niveau européen) : 4 secteurs de services (transport, tourisme, services publics, assurances) et 2 secteurs industriels (chimie, métal).

Quelques grands secteurs absents (au niveau européen) à noter : banques, télécoms, commerces... et peu d'engagements réciproques : « positions communes », ou « déclarations », mais pas d'accords-cadres ou conventions collectives. Les thématiques sont limitées : formation et qualification (quasi consensus) ; information-consultation (seulement secteur Services publics) ; santé-sécurité (seulement secteur Métallurgie) ; restructurations socialement responsables (seulement secteur Assurances).

Vis-à-vis de l'impact massif à venir sur les emplois, la Commission européenne appelle à un investissement dans les compétences des salariés par les entreprises et Etats membres (« new skills agenda »), mais elle n'annonce pas de moyens supplémentaires dans les fonds structurels pour la reconversion des salariés²⁰.

S'agissant de la transition écologique, autre facteur majeur de mutation, une première étude prospective sur l'emploi a été réalisée en 2007 pour la CES par Syndex, ISTAS et le Wuppe-

¹⁶ Etude réalisée par Oxford Research, avec publication des études sectorielles et lecture transversale

¹⁷ Rapport Restructurations 2008 de la Commission européenne déjà cité

¹⁸ La CCMI est la plus ancienne instance de l'Union européenne entièrement vouée à l'anticipation de l'avenir de l'industrie. Elle a succédé au comité consultatif de la CECA (Communauté européenne du charbon et de l'acier), lorsque celle-ci a expiré, le 23 juillet 2002. Les compétences de la CCMI ont été étendues à l'ensemble des secteurs de l'industrie tant manufacturière que des services.

¹⁹ Les impacts sociaux de la digitalisation. Intervention séminaire France stratégie sur digitalisation et dialogue social Degryse ETUI 4_2017

Digitalisation of the economy and its impact on labour markets Degryse ETUI 2016

²⁰ Intervention d'un représentant de la Commission européenne au colloque Eurocadres de 2016 sur le numérique.

ral Institute, avec notamment le soutien financier de la Commission européenne²¹. Pourtant, la fondation de Dublin fait le constat en 2013 de l'absence de préparation des salariés aux changements (évolution des compétences liées aux transferts d'emplois entre secteurs et nouvelles compétences requises) à la fois par les entreprises et les Etats de l'UE²².

2.4. OUTILS D'ÉCHANGE ET DIFFUSION DE « BONNES PRATIQUES » DANS LES ÉTATS MEMBRES DANS LES ANNÉES 2000

La création en 2002 de l'observatoire du changement de la fondation de Dublin a permis en premier lieu de recueillir des statistiques (base ERM)²³ sur les pertes d'emploi suite à des restructurations et de proposer une base d'informations sur les entreprises ayant fait l'objet de restructuration, mais aussi des études et groupes de travail prospectifs sur les mutations (cf. précédemment). Elle a aussi permis de faire un inventaire des mesures prises dans les différents pays²⁴, actualisé régulièrement sur le site de la fondation.

Des forums européens, prévus par la Communication de 2005 sur les restructurations (cf. ci-dessus), et rassemblant l'ensemble des acteurs concernés, dont les partenaires sociaux, ont été organisés de 2007 à 2011 sur plusieurs thématiques : anticipation, secteur automobile et PME en 2007, actions innovantes du FSE et accords transnationaux en 2008, adaptation au changement climatique et prospective des secteurs en 2009, financement des entreprises en 2010, RSE en 2011.

Des centres de recherche ont été financés pour identifier les « bonnes pratiques » en matière d'accompagnement et anticipation des restructurations²⁵; La Commission européenne a également financé avec le BIT en 2009 une vaste étude, 'ARENAS menée dans les 27 Etats membres, avec séminaires organisés dans tous les pays et un séminaire européen final en 2010, afin d'identifier les actions des Etats membres et les « bonnes pratiques » en matière de restructurations.

Ces travaux ont alimenté notamment la communication de la Commission européenne de 2013, qui propose un « cadre de qualité » listant les bonnes pratiques à mettre en œuvre par les différents acteurs concernés : employeurs, représentants des salariés, partenaires sociaux sectoriels, autorités nationales et régionales et commission européenne ; avec une annexe particulière sur les industries de l'automobile et de l'acier.

On constate après 2011 une régression des moyens dévolus aux échanges entre les acteurs concernés dans les Etats membres, notamment l'abandon des forums européens et la réduction des moyens dévolus à la DG emploi dans ce domaine, lié sans doute à l'importance de acquis suite à l'investissement des années 2000 et au constat de fin de crise énoncé par la Commission européenne.

²¹ « Impact sur l'emploi du changement climatique et des mesures de réduction des émissions de CO2 dans l'Union européenne à 25 à l'horizon 2030 »: 2007

²² Greening of industries in the EU : anticipating and managing the effects on quantity and quality of jobs (<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/labourmarket/greening.htm>)

²³ On regrette toutefois l'arrêt au deuxième trimestre 2017 de la publication trimestrielle de la base de données ERM (European restructuring monitor)

²⁴ Fondation de Dublin- ERM report 2011- public instruments to support restructuring in Europe- (mise à jour régulière sur le site)

²⁵ - « check list sur les processus de restructuration », établie par un atelier organisé par la Commission le 11 février 2009 avec plus de 40 experts en restructuration.

- « Principes européens et code de conduite - Préparer et gérer des restructurations pour un avenir durable », rédigé en 2010 par le réseau IRENE de porteurs de projets européens et experts sur les restructurations.

- « European Restructuring Toolbox » en 2010 préparé par The European Vocational Training Association_EVTA-AEFP.

3. BILAN D'ENSEMBLE DES DISPOSITIFS EUROPÉENS

3.1. INSUFFISANCES DANS L'ANTICIPATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS

Ainsi, le réseau européen IRENE et l'étude ARENAS, déjà citées, identifient plusieurs obstacles à surmonter, plus ou moins importants selon les pays²⁶:

- L'absence de légitimité du changement et la difficulté à anticiper, particulièrement dans le cas de restructurations motivées par le profit à court terme ; le concept d'anticipation n'est pas partagé par tous les pays, même si tous entreprennent des actions dans ce domaine ;
- Le manque d'association des représentants des salariés aux décisions, les entreprises engageant de façon formelle les procédures de consultation prévues par les directives européennes ;
- La très insuffisante prise en compte des nouvelles formes de travail dans le dialogue social, conduisant à la non prise en compte des salariés temporaires/atypiques, et la fragilité de certains groupes touchés par les pertes d'emploi ;
- Les difficultés des PME à proposer des mesures de reconversion et transfert entre emplois aux salariés ;
- La persistance de mesures sociales passives, discriminatoires et négligeant les questions de santé ;
- Le centrage des Etats sur des mesures d'évitement des licenciements, et le peu d'investissement sur des mesures organisant la transition entre emplois ;
- L'impréparation des services publics de l'emploi et des territoires face aux restructurations, avec de forts écarts selon les pays sur le partage des responsabilités entre entreprises et services publics. Dans certains pays comme la France, les grandes entreprises assument une part importante des responsabilités, avec par exemple l'obligation pour celles de plus de 1000 salariés de contribuer financièrement à la revitalisation des territoires impactés par des restructurations importantes, et de rechercher un repreneur pour les établissements fermés (« loi Florange » de 2014). Dans beaucoup d'autres pays, les obligations se limitent en général au versement d'indemnités aux personnes licenciées et les services publics pour l'emploi prennent en charge le reclassement des salariés et la revitalisation des territoires ;
- L'absence de politiques paneuropéennes en matière de restructurations, aussi bien au niveau des entreprises qu'à celui de l'UE. Rares sont les accords transnationaux organisant l'anticipation du changement et une gestion prévisionnelle des emplois et compétences²⁷.

De son côté, la CES (cf. Rapport 2016 déjà cité) déplore que : « Dans certains pays, et plus particulièrement dans les pays du programme Europe du Sud, les mesures d'austérité et les « réformes structurelles » ont également affaibli les systèmes qui permettaient auparavant d'anticiper le changement de manière socialement acceptable et d'amortir les conséquences les plus négatives des restructurations affectant les travailleurs. Les attaques contre les structures de négociation collective et les droits syndicaux, la réduction de la protection contre les licenciements et des indemnités de licenciement ont eu un impact sur la capacité à faire face aux effets des restructurations et d'atténuer les répercussions négatives sur les travailleurs ».

²⁶ Ces lacunes ont également été mentionnées dans les séminaires préparatoires de la biennale Lasaire organisés dans 5 pays européens (cf. article de Guy Juquel dans le dossier).

²⁷ On compte aujourd'hui au total environ 200 accords transnationaux pour 50 000 entreprises multinationales.

Le rapport d'évaluation de la communication de 2013 sur les restructurations²⁸ a mis en évidence que le « cadre de qualité », listant les « bonnes pratiques » à mettre en œuvre pour le bon déroulement des opérations de restructuration, est très peu connu dans les Etats Membres, et les efforts de communication ont été insuffisants au niveau européen comme national pour disséminer les bonnes pratiques. Les entretiens avec des experts nationaux du marché de travail et l'analyse des cas de restructuration semblent toutefois montrer que les Etats ont continué à adopter de mesures actives pour la formation et l'aide à la recherche d'emploi en faveur des personnes licenciées dans le cadre de restructurations d'entreprises. Et selon le rapport, ces mesures donnent en général des résultats concrets positifs pour la réinsertion des personnes licenciées, d'autant meilleurs lorsque l'aide est adaptée aux besoins individuels des travailleurs.

3.2. UN DÉSINVESTISSEMENT DE LA COMMISSION EUROPÉENNE EN MATIÈRE DE DISPOSITIFS DÉDIÉS AUX RESTRUCTURATIONS

On constate de fait un désinvestissement récent de la Commission européenne en matière de dispositifs liés aux restructurations et sa politique tend à se centrer sur l'échange de bonnes pratiques (cf. communication 2013), et un investissement dans les compétences des salariés, notamment pour l'adaptation des salariés aux mutations liées au développement du numérique, mais sans moyens supplémentaires consacrés à la reconversion des salariés, et la promotion générale de la flexisécurité pour gérer les transitions professionnelles dans un contexte de mutations permanentes²⁹.

Des initiatives récentes visent à améliorer le cadre dans lequel se font les restructurations dans l'Union européenne, et surtout à renforcer l'identification des compétences professionnelles qui seront nécessaires pour nos marchés de l'emploi dans le futur. Citons, la proposition de la Commission pour des cadres préventifs de restructuration et de seconde chance, adoptée en Novembre 2016, qui, donnera le droit de vote aux travailleurs sur un plan de redressement ayant une incidence sur leurs droits³⁰.

D'autre part, le nouveau programme européen sur les compétences prévoit des actions sectorielles, sous la forme de partenariats stratégiques pour remédier à l'inadéquation des compétences et répondre aux besoins nouveaux en matière de compétences dans les secteurs visés. Six secteurs ont été retenus pour la première phase de mise en œuvre et six autres secteurs devraient être choisis à la fin de cette année³¹.

Enfin, le Socle Européen des Droits Sociaux, adopté par la Commission le 26 avril 2017, énonce les principes clé pour une bonne performance sociale dans l'Union Européenne et le bon fonctionnement des marchés du travail et des systèmes de sécurité sociale. Ce sera le cadre de référence pour les actions futures de la Commission dans le domaine de l'emploi et de la protection sociale.

²⁸ Rapport en cours de publication

²⁹ Intervention d'Olga.MARTINEZ-DE-BRIONES, DG Emploi de la Commission européenne au séminaire préparatoire de Bruxelles du projet Lasaire en décembre 2016

³⁰ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-16-3803_en.htm?locale=FR

³¹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en> et <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&int-PagId=4320&langId=en>

Les articles relatifs aux compétences et au support actif à l'emploi (articles 1 et 4 du chapitre concernant le marché du travail)³² énumèrent les priorités actuelles de la Commission : formation tout au long de la vie, ciblage des actions emploi sur les jeunes et chômeurs de longue durée, droit à l'aide à la recherche d'emploi et reconversion, au transfert des droits entre les entreprises.

3.3. LES PROPOSITIONS DE RÉFORME DE LA CES

La CES estime que l'approche volontaire proposée par la Commission européenne avec la mise en œuvre par les entreprises du « cadre de qualité » de la communication 2013, et la mise en place d'un mécanisme d'information-consultation-participation spécifique pour les restructurations sont vouées à l'échec,

Elle soutient tout d'abord (cf. rapport 2016 déjà cité) les propositions du Parlement européen dans sa résolution du 15 janvier 2013 concernant des recommandations à la Commission sur l'information et la consultation des travailleurs, l'anticipation et la gestion des restructurations. Elle invite la Commission à proposer une nouvelle directive, avec mise en place de sanctions aux fins de priver les entreprises ne respectant pas leurs obligations de toute subvention publique nationale ou communautaire. Par ailleurs, le champ de la directive est novateur car il couvre non seulement les salariés des entreprises privées et publiques mais aussi les groupes d'entreprises, ainsi que ceux des entreprises se trouvant dans une situation de dépendance à l'égard des entreprises générales pour cause de sous-traitance, de contrats de fourniture ou autres motifs. Il introduit aussi et pour la première fois la nécessité d'un suivi et d'une surveillance pour éviter ou limiter les effets négatifs des restructurations sur la santé physique et psycho sociale des travailleurs touchés. Enfin, en s'appuyant sur le concept de responsabilité sociétale, il étend les processus de dialogue et de concertation aux « parties prenantes » et oblige l'entreprise à faire « sortir » la question des réorganisations de son espace interne, appelant les entreprises à contribuer à la revitalisation de leur territoire.

Pour la CES, « une approche socialement responsable et durable de l'anticipation, de la planification et de la gestion du changement et des restructurations exigerait que l'on abandonne le système de gouvernance à court terme des entreprises, qui privilégie les intérêts des actionnaires et fait payer la note aux travailleurs (perte d'emplois, perte de revenus, de compétences, d'opportunités et, souvent, de santé ...) pour s'orienter vers une approche fondée sur la participation des acteurs concernés, une vision d'une entreprise pérenne et durable, qui mise sur la qualité et la productivité pour créer de la croissance ». Et elle formule des propositions dans ce sens dans son rapport 2016, notamment :

- Le droit à l'expertise pour les représentants des salariés ;
- Des droits appropriés à l'information et à la consultation tout au long de la chaîne de sous-traitance ;
- La formation des salariés pour permettre reclassement et reconversion, avec la création d'emploi pour accueillir les salariés licenciés ;
- Une meilleure articulation des Comités d'entreprises européens, des organisations syndicales et des représentants des salariés dans les conseils d'administration ;
- Le renforcement de la représentation des travailleurs au sein des conseils d'administration.

³² https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_fr

4. CONCLUSION

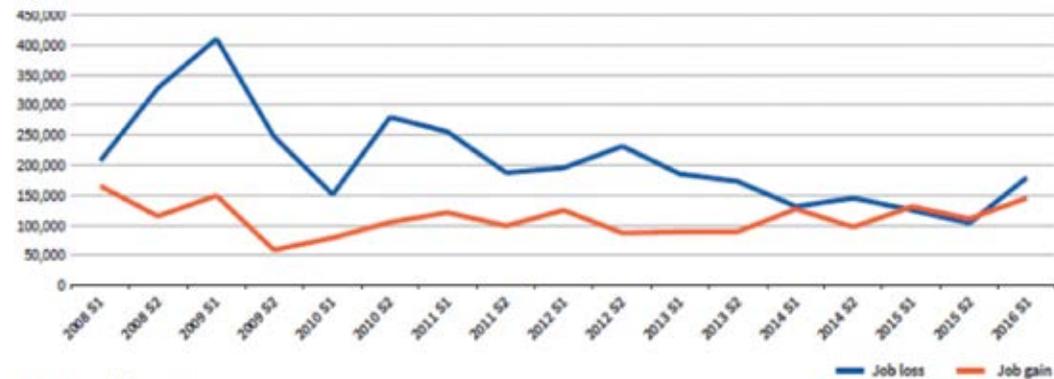
Face aux insuffisances des actions actuelles d'anticipation et accompagnement des salariés touchés par les restructurations, et aux mutations actuelles majeures (numérique, transition écologique, vieillissement...) porteuses de pertes d'emploi et surtout transferts d'emploi et mobilités massifs pour les salariés, d'adaptation difficile pour des salariés vieillissants avec l'arrêt des préretraites, le désinvestissement récent de la Commission européenne vis-à-vis des dispositifs dédiés aux restructurations est préoccupant. D'autant qu'il n'est pas assorti d'un nouvel investissement sur les autres politiques sociales pouvant contribuer à faciliter les transitions professionnelles, faisant surtout appel à des actions volontaires des Etats membres et entreprises. Il est préoccupant vis-à-vis des salariés d'abord, notamment les plus fragiles, mais aussi vis-à-vis de la démocratie et du projet européen, dans la mesure où l'exclusion de la mondialisation pour certains salariés et territoires alimentent des mouvements populistes rejetant l'Union européenne.

Toutefois, des réflexions sont engagées sur le futur de l'UE et les priorités pour le prochain cycle de programmation, notamment par la Commission européenne sur la dimension sociale de l'UE, la maîtrise de la mondialisation et le futur des finances et instruments de l'UE (dont le fonds d'ajustement à la mondialisation.)

D'autre part, aux politiques d'austérité mises en œuvre à la suite de la crise de 2008 et productrices de nombreuses restructurations et pertes d'emploi, a succédé en 2015 le plan Juncker pour la croissance dont le programme d'investissements, visant la relance de l'industrie avec le financement de projets dans un secteur d'avenir (énergie, numérique..) ou de projets innovants de PME, devrait permettre la création d'emplois et l'adaptation aux mutations. D'ores et déjà, la moitié des 315 milliards d'investissements prévus sur 3 ans ont été utilisés et l'Union européenne a décidé un quasi doublement (500 milliards) à l'horizon 2020 ; 30% des investissements ont porté sur l'énergie, et la proposition de la CES en 2016 de créer un fonds européen pour la transition écologique a été validée par le président de la Commission européenne.

PERTES ET GAINS D'EMPLOI ANNONCÉS, PAR SEMESTRE, 2008-2016

Source : rapport 2016 sur les restructurations de l'observatoire européen du changement - Fondation de Dublin
Base de données ERM (European restructuring monitor)



Note: S stands for 'semester'
Source: ERM

La base de données de l'ERM est alimentée par des correspondants nationaux basés dans tous les États membres de l'Union européenne ainsi qu'en Norvège. Ceux-ci parcourent la presse nationale et économique de leur pays à la recherche d'informations sur des cas de restructuration définis comme suit:

- les cas concernent au moins un État membre de l'Union européenne;
- ils impliquent la perte annoncée ou réelle de 100 emplois au moins;
- ils concernent des sites employant plus de 250 personnes où plus de 10 % du personnel seront affectés;
- ils donnent lieu à la création de 100 emplois au moins.

MUTATIONS PRODUCTIVES, RESTRUCTURATIONS, TERRITOIRES : ENJEUX, ACTEURS ET STRATÉGIES SYNDICALES

(par Jean-Luc Gibou - Octobre 2017)



Cette contribution s'inscrit dans le prolongement des travaux et réflexions du groupe « Territoires » de Lasaire.

Elle regroupe trois thèmes majeurs³³.

La place du territoire, qui devient un acteur majeur d'une organisation publique renouvelée.

Ainsi, en France, le débat sur la « Réforme territoriale » ne peut s'arrêter aux contours géographiques, ni à la réduction des dépenses publiques et la loi a attribué sans ambiguïté la compétence juridique du développement économique aux Régions.

Dans le même temps, Les « réformes de l'État » ont, dans l'histoire récente, fait l'objet de choix « politiques » avec des champs d'action et des objectifs plus ou moins ambitieux, mais dans le silence et le secret vis-à-vis des citoyens.

Avec la mondialisation et la transformation des systèmes productifs, le territoire devient un lieu d'identification collective sous tous ses aspects, mais aussi de constitution d'acteurs économiques et sociaux, d'institutions territoriales, de coopérations... et de conflits.

La démocratie sociale et la place des acteurs sociaux ont un rôle central et de ce point de vue les organisations syndicales et patronales ont un rôle essentiel pour questionner la nature et le contenu du développement territorial. Les associer aux réponses à apporter aux problèmes que soulèvent ces transformations est une nécessité pour l'avenir.

³³ Cahier Lasaire n° 51 La réforme territoriale : enjeux et défis pour les acteurs sociaux », novembre 2014
Cahier Lasaire n° 53 « Quelle réforme des territoires, quelle réforme de l'Etat », septembre 2015
Cahier Lasaire n°56 « Dynamiques territoriales et systèmes productifs », septembre 2016

La capacité reconnue à la Région d'accompagner le développement économique devrait avoir pour corollaire de lui permettre d'agir sur l'enseignement professionnel, la formation professionnelle et continue comme, sur l'emploi et le marché du travail. Comment promouvoir le développement économique sans prendre en considération les savoir faire ? Sans chercher à lever les tensions sur certaines qualifications ? Sans agir à l'égard des personnes sans emploi ? Sans se préoccuper du parcours des jeunes à l'école ?

L'animation du dialogue social territorial au niveau des bassins d'emploi doit répondre à ce besoin. Notamment en s'appuyant sur les actions en matière d'emploi, de formation professionnelle ou de sécurisation des parcours professionnels. Restera à définir le(s) lieu(x), le(s) contenu(s) et les champs d'intervention ; à la fois en matière d'expertise, d'anticipation et de gestion des évolutions sur le territoire.

La connaissance et l'analyse de ces dynamiques locales³⁴ se révèlent vitales dans un contexte où une nouvelle phase de mutations est engagée. Le local est le niveau où, à partir d'un diagnostic partagé, le dialogue entre les acteurs doit définir des stratégies communes de développement (d'adaptation, de reconversion...).

L'histoire des différents systèmes productifs étudiés s'appuie dans la plupart des cas sur un ou plusieurs secteurs d'activité, avec les entreprises-phares (groupes), qui jouent un rôle majeur dans les mutations engagées (diversification).

Du fait même qu'il s'appuie sur des cas diversifiés, ce coup de projecteur mis sur la thématique des dynamiques territoriales et des systèmes productifs, de leurs enjeux et de leurs acteurs, doit permettre de nourrir et d'approfondir le débat.

Nous tentons donc d'en reprendre les éléments significatifs en les développant autour de deux pistes.

La première part de la construction d'un questionnement, qui intègre ces éléments pour inscrire les enjeux dans une stratégie d'anticipation des mutations par les acteurs sociaux.

La deuxième est de montrer la place que peuvent jouer les territoires à travers leurs dynamiques propres -à la fois économiques, sociales ou politiques- pour tenter de répondre à ce questionnement.

1. QUESTIONNEMENT

Dans le contexte de mondialisation, le territoire a aussi un sens et peut constituer une catégorie pertinente pour l'action.

Cependant il est difficile d'agir sur un territoire, compte tenu de la multiplicité des acteurs et l'architecture complexe des pouvoirs, qui rend difficile l'implication des acteurs, car pour le périmètre d'un territoire, il existe des questions de frontières et l'économie ne s'arrête pas à la lisière des frontières administratives. L'approche par le « territoire pertinent » peut s'opérer au travers d'une grille de lecture, qui comporte trois entrées.

³⁴ L'observation de la réalité des territoires, de leurs trajectoires, de la place des acteurs a débouché sur la réalisation de cinq monographies qui sont : le complexe industriel de Lacq, les chantiers navals de Saint Nazaire, le projet industriel de la vallée du Gier, le cas franc-comtois d'un pôle de compétitivité autour des microtechniques, le cas « Silicon Sentier » d'un district technologique en territoire urbain.

La première met en perspective l'histoire du territoire (bassin) et les mutations qui le caractérisent. Ainsi, la capacité à ne pas se laisser enfermer dans un processus de spécialisation autour d'une filière et/ou le souci de diversification qui habite les responsables de ce bassin exige (ou non) de leur part une anticipation et des innovations permanentes, tant au plan des marchés recherchés que des technologies.

La seconde concerne les ressources humaines, les salariés, et les principales composantes de la société. Ils accompagnent le changement notamment en participant activement à l'évolution de leurs compétences, d'où la préoccupation de préparer les ressources humaines aux changements technologiques. Ils sont régulièrement informés des mutations en cours (concertation) et en deviennent des parties prenantes. On peut se référer à la place des acteurs sociaux qui, à différents niveaux (site, bassin, profession, territoire) et à différents moments de l'histoire récente ont pu et su « activer la machine » (de mobilisation « revendicative, comme de concertation et de compromis) pour préserver et/ou moderniser le tissu productif.

Enfin, le troisième concerne les perspectives d'avenir et leurs enjeux. Elles se situent plus particulièrement au plan de la capacité de ce territoire à passer des accords plus ou moins formels, et ce faisant, à entrer en synergie, avec d'autres espaces pour exploiter des complémentarités et s'intégrer dans différents réseaux territoriaux, intra régionaux, nationaux, internationaux

Cinq questions peuvent être posées :

1. A quel niveau promouvoir l'anticipation dans l'intervention des salariés et comment sont organisés la coordination et la coopération entre les différents niveaux ?

Le rôle assigné aux territoires est d'une triple nature.

Tout d'abord, il est à la fois une dynamique spatiale, à la fois économique et sociale (bassin industriel, pays rural, métropole) ou institutionnelle et administrative.

Ensuite, la nature des échelles a un rôle important ainsi que la capacité d'une instance pour fédérer.

La région dans nombre de pays européens joue ce rôle, de par les compétences qui sont les leurs aujourd'hui et notamment le développement économique, l'innovation, la formation.

Enfin, le(s) niveau(x) de concertation/négociation et la place qu'y prennent les acteurs économiques et sociaux, tant sur les formes procédurales, sur les contenus, que sur leur portée à court et moyen terme.

2. Sur quels points porte l'intervention entre ces différents niveaux (défense de l'emploi, conditions de travail...), conséquence de la prise de décision patronale ou amont de la décision ?

Le groupe apparaît aussi comme un espace de valorisation du capital et de gestion de l'emploi. En tant que lieu de confrontation sociale, il ne peut jouer son rôle que si une véritable « intermédiation territoriale » poussée par les acteurs sociaux (employeurs et salariés) existe et fonctionne sous différentes formes.

Une visibilité stratégique plus forte autour de l'entreprise est donc nécessaire d'autant que celle-ci est à la fois ancrée sur le territoire, mais aussi déployée sur des espaces mondiaux.

Deux éléments complémentaires interviennent : l'articulation avec l'innovation et la recherche comme vecteur de développement à court et moyen terme ; la localisation qui devient un vecteur l'action sur lequel on tend à peser pour s'enraciner dans le tissu productif.

3. Les formes d'intervention (par exemple : la contre-proposition) ou ressources stratégiques : (accès à l'information, expertise...)?

L'intervention syndicale s'appuie tout d'abord sur des modalités d'accès à l'information économique et sociale dans les « bons lieux » notamment au niveau du groupe et « au bon moment » avant l'annonce des restructuration, mais aussi d'un certain « volontarisme stratégique » qui tend à « tenir les deux bouts de la chaîne » pour investir un terrain qui était jusque-là celui du patronat.

Parallèlement se joue son inscription dans un univers économique où les restructurations vont cristalliser toute la réflexion, par le recours à l'expertise.

L'instrumentation de la contre-proposition industrielle (CPI) sont illustrées par les deux étapes concomitantes celle de défense de l'emploi où apparaît la CPI et où s'opère la restructuration de l'appareil production et celle de la modernisation, avec la variable « gestion de l'emploi » qui redéploie la stratégie des différents acteurs.

4. Spécificités des restructurations : contexte, enjeux, portée,

Le mouvement contenu de modelage des entreprises et de leur localisation se traduit par des arrêts d'activité et des fermetures d'établissements. Les territoires doivent faire face à des crises ouvertes, frontales, véritables chocs économiques et sociaux. Aussi, l'acte de restructuration marqué par la centralisation financière va impacter différemment les territoires.

L'enjeu est de soutenir des reconversions de sites, en assurant l'avenir des espaces locaux.

Dans ces conditions, les restructurations « se banalisent » avec une pondération différente selon les cas de variable technologique, financière, sociale, mais aussi plus simplement marchande et/ou productive.

Elle positionne des formes territorialisées d'intervention/ agglomération, ce qui sous-entend implicitement la place des Régions en tant qu'interlocuteur central chargé notamment des compétences en matière de développement économique, d'innovation et de formation.

5. Bilan « Anticipation » sur 10 ans. Sur quoi portent-ils ?

L'indétermination de l'espace/entreprise tend à rendre souvent opaque ce qu'il est convenu de dénommer aujourd'hui sa « gouvernance ».

Dans le même temps, les différentes instances de représentation à différents niveaux (Comité central d'entreprise, comités de groupe, comités européens, comités mondiaux) sont interrogées dans leurs missions d'intervention économique (information/consultation, recours à l'expertise...) à la fois pour la gestion de l'emploi (quantitativement et qualitativement), la compétitivité et l'avenir de l'entreprise.

La capacité d'anticipation des différents acteurs ne peut être visionnée de la même façon dans l'entreprise, comme sur le territoire.

Anticiper n'apparaît donc pas évident, dans un système économique mondialisé et globalisé où, il s'agit d'introduire de nouvelles exigences sur le mode de développement, mais aussi et surtout sur l'emploi dans ses modes de création et de gestion.

A cet égard, le « territoire productif » (site, bassin, diverses formes d'organisations productives localisées) peut constituer un véritable espace d'« anticipation partagée » et de mobilisation des acteurs territoriaux.

2. LA PLACE DES TERRITOIRES À TRAVERS LEURS DYNAMIQUES ET LEURS ACTEURS³⁵

Les institutions territoriales et notamment les régions ont pris une importance croissante dans les divers Etats membres de l'Union Européenne.

La montée en puissance des régions concerne la plupart des pays ; mais une très grande diversité existe tant sur le plan démographique et géographique que sur le plan des compétences et des ressources.

L'absence de véritable « modèle européen » s'explique en grande partie par les différences en matière d'histoire institutionnelle et/ou de « culture administrative » entre les différents États membres.

Ainsi, l'Allemagne, l'Autriche et la Belgique ont un niveau régional fort, celui d'« État fédéré » ; l'Italie et l'Espagne sont très fortement régionalisées.

Dans le même temps, l'Europe a mis en place une « politique régionale », avec une institution, le Comité des Régions, et des moyens, les fonds structurels. Ils ont été créés pour aider les pays ayant des « retards de développement » -notamment ceux d'Europe du sud au départ- pour se réorienter vers les ex-pays communistes d'Europe orientale.

Parmi les perspectives à prendre en compte pour le devenir des territoires, les transformations de l'industrie et l'accélération du développement technologique, qui induisent de nouveaux outils, de nouveaux moyens d'accompagnement et de nouvelles structures d'action.

Les enjeux économiques permettent de questionner les politiques publiques ; cela permettra de les mettre en perspective dans un contexte de crise :

L'intervention est-elle en soi un levier ou relève-t-elle plus d'un « accompagnement » des dynamiques endogènes ? Entre local et mondial, localisation et délocalisation, comment prend-t-on en compte la spécialisation des productions et des technologies ?

Trois logiques impriment ces changements :

- La première logique, se réfère à la notion de bassin (relation domicile-travail), de spécialisation productive, d'employeur dominant. Elle peut se rattacher à des institutions territoriales (Régions) aux frontières et chevauchements complexes.

³⁵ Voir les cas d'entreprise mentionnés ci-après

Biennale Bruxelles Décembre 2006 (Compte-rendu) le cas «Caterpillar» (intervention de la région Wallone et pratiques syndicales),

Biennale Rome Février 2017 (Compte-rendu) les cas ST Microelectronics, Thyssengroup, Italcimenti,

Biennale Francfort Juillet 2017 les cas Altstom et Bosch (notes de Hugues Bertrand et Jacques Freyssinet).

- La deuxième logique est essentiellement celle des centres de décision, qui ont bougé au cours du temps, notamment sous l'effet de l'internationalisation et de la financiarisation des économies. Il en résulte une centralisation « opaque » extérieure aux sites et aux bassins. Elle remet en cause l'image « régionale » et/ou locale de certaines grosses PME ou « établissements de groupe ».
- La troisième logique est celle des groupes où plusieurs aspects sont à prendre en compte : relations avec les PMI (sous-traitance classique, externalisation), désengagement/réengagement, mais aussi la stratégie de délocalisation/relocalisation. Elle recouvre également les régions historiquement mono-industrielles à diversifier ou en voie de diversification.

La matrice territoriale peut donc partir de trois angles d'approche :

- celui du périmètre géographique du territoire, celui de l'espace,
- celui du territoire socio-économique, qui oppose le « résidentiel » et le « productif »,
- celui du territoire formalisé dans et au travers d'institutions (confrontation sociale, politiques publiques), mais qui peut recouvrir le « bassin d'emploi » et/ou la région.

Les questions du territoire pertinent et/ou de la bonne échelle restent posées et la logique administrative coexiste avec la logique socio-économique.

Dans ce contexte, différentes formes de « fractures territoriales », à la fois économiques et sociales, n'ont pu être colmatées par les diverses politiques mises en œuvre.

Les remaniements récurrents inscrivent les entreprises dans une course permanente aux changements et dans la recherche d'une flexibilité optimale.

La pratique de plus en plus fréquente du « nomadisme » par les entreprises, implique une certaine maintenance de la capacité des territoires à s'adapter à de nouvelles configurations économiques et productives

Les territoires ont un rôle majeur à jouer pour réussir ces opérations de reconversion. Ce rôle doit être à la fois un rôle de veille et de catalyseur. Ils sont les premiers concernés par le maintien et le développement des compétences industrielles présentes.

Les acteurs sociaux doivent alors se poser la question des conditions à réunir :

- desserrer la contrainte actionnariale,
- pousser les directions à débattre des orientations stratégiques avec les organisations syndicales,
- préférer la reconversion à la fermeture d'un site en réorientant les aides en ce sens.

Le « CV de site » développé par le cabinet Syndex dans le cas de Bosch-Vénissieux, constitue également un outil complémentaire dont le niveau régional pourrait se saisir. Il s'agit ni plus ni moins d'établir une cartographie des compétences qu'offre un territoire.

En Wallonie, le mouvement syndical (cas de la CSC) a mis en place des « cellules de reconversion » face à des restructurations lourdes, du type Arcelor à Liège ou plus récemment Caterpillar à Charleroi. Elles agissent sur le plan individuel (sécurisation des parcours professionnels) et collectifs (accès et utilisation de l'information économique et financière).

La compétitivité d'une entreprise résulte autant des qualifications de ses propres salariés que des compétences réunies sur un territoire donné. C'est le cas lorsqu'un territoire réuni donneur d'ordre et ses sous-traitants, ou lorsqu'une entreprise est en lien avec un centre de recherche-développement local. Une reconversion d'activités sera d'autant plus facile à concevoir qu'elle entre en synergie avec d'autres activités locales dont elle tirera une partie de sa propre dynamique.

* * * * *

Membres du Comité d'orientation

Jean-Cyril Spinetta

Roger Briesch

Joël Decaillon

Anne Marie Grozelier

Udo Rehfeldt

Robert Mounier-Vehier

Guy Juquel

Jacques Freyssinet

André Gauron

Joël Maurice

Hugues Bertrand

Michel Fried

Pierre Héritier

Georges Dassis

Gaby Bischoff

Yvan Ricordeau

Ramon Baeza

Almudena Asenjo

Marlene Roth

Bogdan Iulu Hossu

Fulvio Fammoni

Jozef Niemiec

Paul Windey

Anne Demellenne

Rudy De Leeuw



Secrétariat Général:

46, rue Albert Thomas - 75010 Paris

Tél: 01 42 06 94 91 - Fax : 01 42 06 47 77

Email: lasaire@lasaire.net

Antenne Lyon:

Le Britannia - Bâtiment B

20, boulevard Deruelle - 69003 Lyon

Email: lasaire@wanadoo.fr

Siège social:

32, rue de la Résistance - 42000 Saint-Etienne

Tél: 04 77 41 94 04 - Fax: 04 77 21 68 80

Email: lasaire@wanadoo.fr