



12^e RENCONTRE BIENNALE

EUROPE TRAVAIL EMPLOI

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

COMPTE-RENDU

7 juillet 2017

SÉMINAIRE DE FRANCFORT



12^e RENCONTRE 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

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

Avec le soutien de
With the support of



Comité économique et social européen

En partenariat avec / In partnership with



SOMMAIRE

OUVERTURE	Page 5
PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN ALLEMAGNE ET EN EUROPE : POSSIBILITÉS D'ACTION AU NIVEAU EUROPÉEN ET TRANSNATIONAL, RÔLE DE LA CODÉTERMINATION	Page 7
1^{ÈRE} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION ASLTOM-GENERAL ELECTRIC	Page 12
2^{ÈME} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION BOSCH	Page 17
CONCLUSIONS	Page 21

OUVERTURE

◆ **Tanja Jacquemin**, Chef adjointe de la politique de l'entreprise, IG Metall, Allemagne

Je travaille auprès du Comité de l'IG Metall en tant que chef adjoint de la politique de l'entreprise et de la codétermination au sein des sociétés. En Allemagne, nous gérons et accompagnons stratégiquement la représentation des salariés, en proposant des prestations de soutien pour les travailleurs comme pour les encadrants.

1. La politique de l'entreprise

Le dialogue social se noue d'abord au niveau de l'Entreprise, dans les Comités d'Entreprise (CE). Elus dans les entreprises, les CE sont les premiers interlocuteurs des salariés pour tous les sujets liés au travail (protection des salariés, hygiène, sécurité, conditions de travail...). Les membres du CE ne peuvent pas être élus d'un syndicat. Ce sont les militants syndicaux qui représentent les organisations syndicales au sein de l'entreprise. Ils débattent avec nous des sujets syndicaux afin que nous puissions proposer une gestion appropriée.

Quand une société est composée de plusieurs établissements, elle comporte un Comité Central d'Entreprise (CCE), qui est constitué de représentants de tous les Comités d'Etablissements. La négociation des accords d'entreprise se noue de plus en plus souvent à ce niveau.

Le Comité de Groupe est le niveau ultime de la représentation du personnel. Constitué quand un groupe comporte plusieurs entreprises, il regroupe des représentants des différents CE concernés.

Au niveau transnational, il est possible de créer un Comité d'Entreprise Européen (CEE), pour les entreprises actives dans plusieurs pays européens, mais aussi un Comité de la Société Européenne (CSE), qui a pour mission de négocier la codétermination.

Tous ces organes sont encadrés par la section « politique de l'entreprise » d'IG Metall. Nous nous efforçons de les soutenir et d'identifier les sujets importants à y traiter. IG Metall dispose de 140 antennes sur l'ensemble du territoire allemand, pour soutenir ses membres partout en Allemagne. Elles comportent en moyenne 5 à 10 collaborateurs par filiale, qui sont responsable de l'encadrement des établissements sur place. Les CCE, Comité de Groupe et CEE sont encadrés par les « encadreurs d'entreprises ». Un salarié travaillant à temps plein pour IG Metall se consacre entièrement à chacun de ces organes. Ils sont tous gérés à partir du site IG Metall, depuis la rubrique « Ma section ».

2. La codétermination en Allemagne

La codétermination est un sujet très important pour IG Metall. La loi sur la constitution des CE ouvre des possibilités en la matière. Les CE ont effectivement le droit d'être informés et consultés sur les sujets relatifs à l'emploi. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, des représentants du personnel peuvent siéger au sein du Conseil de Surveillance. Ils occupent un tiers des sièges en deçà de 2 000 salariés et 50 % au-delà (soit 6, 8, 10 ou 12 sièges suivant la taille de l'entreprise). Ils sont élus directement par les salariés. Il n'est pas nécessaire de faire partie du CE ou d'appartenir à un syndicat pour être éligible. Ce sont les salariés qui organisent les élections en toute autonomie. Ils créent eux-mêmes un comité d'élection, sans intervention de l'entreprise. En plus, un tiers des mandats sont réservés à des membres des syndicats représentés au sein de la société concernée (deux sièges en deçà de 2 000 salariés et trois au-delà).

Le fonctionnement de la représentation du personnel et de la codétermination diffère donc en France et en Allemagne. Outre-Rhin, les salariés peuvent contribuer directement aux décisions prises par le Conseil de Surveillance. Or, ce sont eux qui connaissent le mieux les réalités de terrain et les inflexions à apporter à la stratégie. En période de crise, ils peuvent aider à trouver des solutions alternatives aux licenciements. Ils n'ont cependant pas de pouvoir décisionnel, puisque les Conseils de surveillance sont généralement présidés par les porteurs du capital de l'Entreprise.

3. Les défis actuels

La politique de l'Entreprise est confrontée à plusieurs défis transnationaux, à commencer par les mutations technologiques, qui provoqueront de nombreuses suppressions d'emploi. Les qualifications recherchées et les process

de production évolueront fortement, par exemple dans le domaine de l'automobile, où l'automatisation et l'informatisation sont en plein essor. Or, la robotisation aura un fort impact sur l'emploi puisque les robots sont désormais capables de communiquer entre eux, de prendre l'ascenseur et d'acheminer les pièces vers le tapis roulant de la ligne de production. Les besoins de main-d'œuvre se réduisent en conséquence, et des compétences différentes seront exigées lors des recrutements. Cette évolution représente un défi pour le monde syndical.

Le développement de l'emploi précaire constitue un autre défi. Avant, on se formait puis on réalisait toute sa carrière dans la même entreprise. A présent, les CDI sont de plus en plus rares : les CDD et le recours à l'intérim ou aux contrats d'usine (limités dans le temps) se multiplient. Cette précarité rend impossible l'obtention d'un crédit bancaire, la construction d'une vie de famille. Les salariés subissent la menace permanente du chômage.

L'accélération de la mondialisation est un autre défi de taille. A présent, toutes les entreprises sont interdépendantes au niveau international, du point de vue de la création de valeur. En Allemagne, la direction de nombreux Groupes se trouve à l'étranger, si bien que la codétermination ne peut plus être menée au sein du Conseil de surveillance, comme la loi allemande le prévoit. De nombreuses décisions sont effectivement prises au niveau international, si bien que la codétermination ne peut plus être assurée au seul échelon national. Face à cette évolution, les syndicats allemands doivent tisser un réseau international de plus en plus dense, prenant modèle sur les employeurs déjà internationalisés.

Il est en outre de plus en plus difficile d'identifier les différentes branches, car un même groupe détient plusieurs entreprises. Cela soulève la question de la compétence du syndicat pour négocier les salaires. Dans le cadre de l'accord de branche IG Metall doit négocier pour l'électronique et la métallurgie. En Allemagne, il existe normalement un syndicat par branche. Cependant, les frontières entre les branches devenant de plus en plus floues, il est difficile d'identifier le syndicat compétent. Ainsi, pour la négociation des salaires dans le cadre du recours à l'intérim et aux CDD ou pour la branche de la logistique, nous n'avons plus de partenaire de négociation identifié.

◆ Roger Briesch, Président du Comité d'orientation

La Douzième Biennale de Lasaire portera sur l'anticipation et la gestion participative du changement dans les entreprises en période de crise et mutation technologique. Elle s'inscrit dans le cycle des rencontres « Europe travail emploi » de Lasaire. La Neuvième Biennale en 2008 portait sur la relance de l'Europe après le rejet du projet constitutionnel. Elle avait mis en lumière la nécessité de la collaboration avec les acteurs sociaux et le développement de politiques communes au niveau européen. Les Biennales suivantes ont abordé les politiques mises en place dans ce cadre. L'Onzième Biennale a porté sur les solutions à apporter face à la crise en Europe, qui bouscule en profondeur les relations industrielles et provoque un éclatement des collectifs de travail. L'accent a alors été placé sur la nécessité de maintenir des instruments de solidarité et des organes de représentation des salariés à tous les niveaux décisionnels.

Aujourd'hui, nous tiendrons le cinquième et dernier séminaire, visant à finaliser l'analyse de neuf cas concrets d'entreprises multinationales implantées dans des pays européens. Nous entendons promouvoir des actions novatrices favorisant l'implication des travailleurs face au changement à l'œuvre dans les entreprises et permettant d'améliorer le dialogue social, dans le contexte de l'essor des fusions-absorptions, des rachats et de la sous-traitance au plan international. D'après *Les Echos*, l'année 2015 a été record du point de vue des fusions-absorptions mondiales. La Biennale ne vise pas seulement à mettre en lumière les conséquences financières de cette évolution mais aussi les répercussions sociales, économiques et industrielles. Comme la Commission Européenne l'a souligné en 2013, les 250 opérations de restructuration intervenues au troisième trimestre 2013 ont généré 57 000 annonces de suppressions de postes pour 27 000 créations d'emploi seulement.

Sur la base des neuf cas étudiés, nous entendons préconiser de nouvelles mesures, plus efficaces pour les salariés et les entreprises. Nous adresserons plusieurs questions :

- les facteurs majeurs de changement dans les entreprises et les groupes depuis dix ans ;
- les modes d'intervention des représentants du personnel ;
- la visibilité de la coopération entre les différents niveaux de représentation du personnel ;
- les moyens accordés aux représentants du personnel pour qu'ils aient la maîtrise technique des dossiers ;
- la reconstitution des instances de concertation ;
- l'amélioration ou la dégradation de la capacité d'anticipation et d'intervention des représentants du personnel face au changement dans les entreprises ou les groupes.

Le comité d'orientation a préparé les travaux de ce jour, de manière participative et en plus étapes. Entre septembre et janvier 2016, il a réalisé une étude qualitative sur un échantillon d'entreprises présentes dans plusieurs pays (Allemagne, Roumanie, Espagne, Italie, Belgique et France). Entre octobre 2016 et juin 2017, quatre séminaires participatifs se sont déjà tenus, pour analyser la situation de grands groupes ayant procédé à des fusions-absorptions, tels qu'Iberia/British Airways ou Lafarge/Holcim.

Lors de la conférence conclusive du 10 octobre à Paris, nous présenterons un compte rendu des conclusions novatrices formulées lors des cinq séminaires. Nous espérons qu'elles seront reprises par les organisations syndicales et par les décideurs et contribueront à donner un nouveau souffle à la relance européenne.

Il est nécessaire de relancer le dialogue social européen, dans le contexte de la montée du racisme, du Brexit et de l'agressivité de Donald Trump. La reprise d'un socle commun des droits sociaux, envisagée par la Commission européenne, constitue une bonne idée. La Commission a publié un document de réflexion sur la situation sociale de l'Union le 27 avril. Les louables intentions qu'elle y formule ne seront réalisables qu'avec une adaptation de l'architecture actuelle. Or, elle aborde le sujet dans le document du 31 mai relatif à l'avenir de la zone euro, dans lequel elle milite pour une restructuration et un Parlement plus fort. Comme le dit l'adage, il n'est jamais trop tard pour bien faire.

**PANEL SUR LES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES EN ALLEMAGNE ET EN EUROPE :
POSSIBILITES D'ACTION AU NIVEAU EUROPÉEN ET TRANSNATIONAL, RÔLE DE LA CODÉTERMINATION**

LA SITUATION ÉCONOMIQUE EN ALLEMAGNE ET EN EUROPE

◆ **Dr. Wilfried Kurtze**, Economiste d'IG Metall, Allemagne

1. La croissance en Europe

La crise de 2009 a eu un effet désastreux sur l'économie allemande. Cependant, un redressement rapide est survenu en 2014, qui n'avait été prévu par personne. La croissance oscille entre 1 et 2 % et devrait se maintenir en 2017 et 2018.

L'Europe aussi a renoué avec la croissance (1,8 % en moyenne en 2016), à l'exception de la Grèce, qui est toujours en récession. Cependant, la situation est contrastée puisque, depuis 2000, la Pologne et l'Europe orientale affichent une croissance dynamique et continue. La Grèce, le Portugal et l'Espagne connaissent une croissance inférieure aux autres états européens et leurs niveaux de productivité n'ont pas progressé.

2. Le marché de l'emploi

Le marché de l'emploi s'est bien développé en Allemagne, avec plus de 40 millions d'actifs en 2016 et probablement plus de 44 millions en 2017. La patrie de Goethe connaît de nouveaux records chaque année dans ce domaine. Cependant, les réformes Hartz intervenues en 2003 et 2005 sur la réglementation du marché du travail ont provoqué une stabilisation voire une baisse du nombre d'heures de travail. Les emplois précaires, impliquant des temps de travail réduits, se sont multipliés. C'est ce qui explique le nombre élevé d'actifs en Allemagne. En outre, les délocalisations de la production se sont accrues en Allemagne. Il semble donc que les réformes allemandes du marché du travail aient provoqué une précarisation et une hausse de la quantité de travailleurs pauvres. La quantité d'emplois impliquant de bas salaires a effectivement doublé. La situation est légèrement meilleure dans d'autres pays européens, cependant le nombre de travailleurs pauvres et la précarisation sont en hausse dans l'ensemble de l'Europe, seuls quelques pays font exception, à savoir les Pays-Bas, la Pologne, la Slovaquie et l'Irlande.

3. La création de valeur industrielle

La création de valeur industrielle est en recul dans tous les pays européens, sauf en Allemagne. La part de l'industrie s'est effectivement fortement réduite aux Etats-Unis, au Japon et en Union européenne (principalement au Royaume-Uni, en France, en Espagne et en Italie). Elle a plus fortement reculé entre 1985 et 2010, la situation tendant à se stabiliser entre 2010 et 2015. Elle est restée stable en Allemagne.

4. La balance commerciale

Tous les pays européens semblent avoir surmonté la crise de 2008, à l'exception de la Grèce. S'agissant de la balance commerciale, ils présentent tous des déficits oscillant entre - 4 % et + 6 %, comme l'exige la Commission européenne. Seule l'Allemagne affiche un excédent de + 8 %, mais cette situation ne semble pas impacter sa situation économique. Ce sont effectivement les exportations, en particulier vers la Chine, qui lui ont permis de surmonter la crise de 2009. Cependant, les exportations nettes risquent de freiner la croissance économique de l'Allemagne. Les investissements d'équipement sont en outre faibles, qu'ils émanent de l'Etat ou des entreprises de la zone euro.

Les exportations allemandes bénéficient principalement aux pays de la zone euro (37 %). Le premier partenaire commercial de l'Allemagne sont les Etats-Unis, suivent la France, la Chine et le Royaume-Uni, ainsi que d'autres états européens. Or le Brexit est un facteur de risque.

Quant aux importations allemandes, la majorité d'entre elles provient de Chine. Le deuxième partenaire est la France à cause d'Airbus. Suivent les Etats-Unis, puis la République tchèque, la Pologne et la Hongrie. L'industrie allemande est donc en forte relation avec les pays de l'Europe orientale.

5. Les coûts salariaux unitaires

Les coûts salariaux unitaires ont chuté fortement entre 2000 et 2007 en Allemagne, grâce aux réformes du marché de l'emploi. Ils restent inférieurs en Pologne. Ils n'ont pas constitué un avantage du point de vue du commerce extérieur. La France présente, quant à elle, des coûts salariaux unitaires plutôt élevés. Contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, l'automatisation de la production n'a pas provoqué d'augmentation de la productivité en Allemagne. Il est difficile de prévoir quel sera son impact. Les emplois de R&D risquent de se développer, au détriment des autres fonctions, comme cela se produit déjà en Allemagne.

◆ **Rafal Götz**, Coordinateur de l'EWC de Bosch et chef de l'équipe EWC d'IG Metall, Allemagne

Les emplois de R&D et de main-d'œuvre indirecte commencent à être l'objet de délocalisations. Cependant, la situation économique en Allemagne a été assez stable en 2016, après les nombreuses restructurations survenues en 2015. Pourriez-vous nous présenter les évolutions survenues et les mesures à adopter pour ralentir voire mettre un terme à ces restructurations ?

COMMENT RÉAGIR FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL ?

◆ **Jochen Schroth**, Chef du département travail et innovation d'IG Metall, Allemagne

Le paysage industriel connaît de profondes mutations, qui impacteront l'emploi mais aussi le contenu du travail. La numérisation, l'industrialisation 4.0, les changements démographiques et les nouvelles chaînes de création de valeur globales auront effectivement un réel impact sur le travail et la production. De nombreuses entreprises risquent de perdre leur capacité d'innovation. Sous la menace de suppressions de postes, une remise en cause des acquis sociaux et des conventions collectives pourrait en résulter. De fait, sous le couvert de la mondialisation, la valeur du travail est remise en question. La ligne de démarcation entre la production, l'administration et les prestations de service devient de plus en plus floue. Cependant, les êtres humains aspirent toujours à un travail normal, à des conditions de travail justes et équitables, à un bon emploi et à une protection sociale de qualité.

Laisser la détermination de ces conditions de travail aux seules directions des groupes serait une erreur. Il est important que les militants, les membres des CE et les secrétaires syndicaux soient impliqués, conscients des défis à venir. Ils doivent prendre activement part aux évolutions en cours (plus d'autonomie dans le poste de travail...).

Quels risques résultent des nouvelles technologies ? Comment aider les salariés à être à la hauteur des exigences des entreprises, à se former aux nouvelles technologies et à piloter les processus numériques ? Nous devons répondre à ces questions ensemble, dans le cadre de la politique tarifaire. Le travail numérique doit être organisé de façon à respecter la dignité humaine, que seules les conventions collectives et la codétermination peuvent garantir. C'est à ce seul niveau que nous pouvons agir, à condition de bien nous organiser. IG Metall entend militer pour des stratégies premium plutôt que low cost. Il est opposé aux stratégies visant à réaliser des profits à court

terme en supprimant des emplois. Il convient de miser sur l'innovation, la qualité, des processus performants et des salariés qualifiés. Il faut aussi garantir une répartition équitable du travail, dans un souci de durabilité sociale.

Nous devons démontrer que nous pouvons contribuer à cette stratégie durable, avec nos 5 000 militants élus, nos 75 000 bénévoles en CE et nos représentants au sein des Conseils de Surveillance des grands groupes. Nous devons agir pour que l'innovation soit favorable au marché de l'emploi et pour anticiper les crises avant qu'elles n'éclatent.

Notre projet Emploi et innovation, qui implique 150 entreprises pilotes, s'inscrit dans ce cadre. Avec ces sociétés, nous avons mis en place des formations sur l'industrie 4.0, en 5 modules de 3 jours, pour nos militants comme pour les salariés. Nous entendons contribuer à la sécurisation de la chaîne de création de valeur en Allemagne sur le long terme et à l'instauration de structures de participation durables en entreprise. Nous allons renforcer notre stratégie premium dans le cadre de la politique de l'entreprise.

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE ET LES RESTRUCTURATIONS

◆ **Philippe Morvannou**, Cabinet Syndex, France

Les restructurations font partie de notre quotidien économique actuel, en raison de la concurrence. Celle-ci n'est plus une prérogative nationale en Europe. En formant un marché de plus grande taille, les états européens pensaient être plus forts face aux grandes puissances, au premier rang desquelles les Etats-Unis. L'idée d'une construction européenne dans la paix, le dialogue social, la protection collective et sociale, avec une convergence salariale et sociale par le haut, faisait alors consensus. C'est ce socle qui garantissait l'acceptation sociale des restructurations. Les Comités d'Entreprise Européens ont été créés au moment où il est apparu nécessaire de rapprocher les représentants du personnel des centres de décision transnationaux des entreprises. 25 ans après leur création, ils restent d'ailleurs les seuls organes de dialogue social transnational.

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 du marché européen. Des règles nationales et européennes s'appliquent à ces restructurations, tandis que la régulation de la concurrence est uniquement assurée par l'Europe. Les CEE sont la contrepartie syndicale à la création du marché unique européen. Dans le cadre d'une économie mondialisée et financiarisée, les fusions-absorptions sont une modalité d'adaptation, de restructuration et de gestion du portefeuille d'activités. Selon la directive européenne de 1994, confirmée par la directive refondée de 2009, les CEE devaient assurer une forme de régulation sociale transnationale et juridiquement contraignante. Les objectifs assignés sont loin d'être atteints. En effet, il n'existe aucune parité d'information entre la direction et les représentants du personnel. En outre, la consultation reste dénuée de sens pratique et est inopérante en cas de fusion-absorption. Il est effectivement impossible d'atteindre le niveau stratégique, en l'absence de codétermination syndicale. De surcroît, le rôle des fédérations syndicales européennes s'est fortement réduit. Enfin, un dumping social est à l'œuvre.

La situation est donc bloquée depuis la crise de 2007, et la directive de 2009 a contribué à ce blocage. La confédération européenne des syndicats en a souligné les dysfonctionnements en 2017. Elle a alors formulé plusieurs demandes :

- des sanctions, avec la suspension ou l'annulation des décisions, puisque les entreprises ne jouent pas le jeu ;
- la capacité des CEE d'ester en justice ;
- la reconnaissance des droits, en particulier syndicaux ;
- la liberté d'information, les projets étant présentés aux représentants du personnel sous le sceau de la confidentialité ;
- une amélioration de la coordination syndicale ;
- la fin des dispositions permettant de contourner la directive, comme l'article 13 ou la transnationalité des décisions.

Il n'existe aujourd'hui aucun dialogue social effectif dans la majorité des CEE.

Les règles de la concurrence, qui sont censées éviter les abus de position dominante, contribuent à ce blocage. La priorité des entreprises est désormais la projection hors de l'Europe, au niveau mondial. Les questions concurrentielles ne sont donc plus intra-européennes, d'un point de vue stratégique.

En outre, l'interpénétration des économies européennes est en progression comme le montre le nombre croissant de PME de dimension européenne. La déflation salariale est utilisée par certains états, comme l'Espagne et le Portugal, comme remède face à la crise. Depuis 2008, les écarts salariaux se sont ainsi accrus entre les différents pays membres. Les directives à l'étude prévoient des reculs sociaux, à l'instar de la directive routiers qui pourrait instaurer un calcul du temps de travail au mois (et non plus à la semaine). La concurrence s'accroît au sein même de l'Europe, mettant à mal l'idée d'une convergence salariale. Si convergence il y a, elle risque de s'effectuer vers le bas.

Il convient de restaurer un équilibre concurrentiel régulé, en remédiant à la toute-puissance des firmes transnationales. Ainsi, les tribunaux d'arbitrage privés instaurés par les accords commerciaux risquent d'ôter toute légitimité à la justice publique. Il convient aussi de distinguer le secteur privé capitalistique du secteur concentré d'une part des PME d'autre part qui n'ont aucune possibilité de faire entendre leur voix au plan mondial quand la Chine passe à l'offensive à l'aide de surcapacités de productions. Enfin, la représentation syndicale en alliance avec les autres parties prenantes doit contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Si aucun dialogue social ne se noue au niveau de la branche et de l'Europe, le projet européen est en danger. Les CEE ont des difficultés à fonctionner selon le mode actuel, Il faut faire évoluer leurs prérogatives afin qu'ils puissent contribuer au dialogue social transnational et participer à la convergence salariale et sociale par le haut. Pour le dialogue de branche il faut instituer un nouvel organe de négociation, afin que les organisations syndicales puissent faire valoir leurs positions.

LE RÔLE DES CEE EN CAS DE RESTRUCTURATION

◆ **Guy Juquel**, Responsable projet de Lasaire, France

Les quatre séminaires qui ont déjà eu lieu nous ont permis d'étudier sept cas de fusions-acquisitions (Lafarge/Holcim, Iberia/British Airways...). Nous avons constaté que les représentants du personnel européens ne sont consultés qu'une fois prise la décision stratégique de procéder à une restructuration, pour gérer les conséquences sociales (départs volontaires, indemnisations...). Ils n'ont qu'un très faible impact sur les décisions de restructuration, mais parviennent dans certains cas à limiter la gravité des conséquences sociales. Ils n'ont pas les moyens d'anticiper les changements technologiques et d'intervenir pour infléchir les orientations stratégiques des entreprises. Les CEE fonctionnent généralement mal et se réunissent peu.

Sachant que les restructurations impactent tous les secteurs (industrie, services...). Il convient d'instaurer un cadre européen plus contraignant. Il faudrait revoir la directive information/consultation des salariés et celle sur les CEE, pour introduire un droit d'alerte et la possibilité de lancer une expertise indépendante dans tous les pays européens. En outre, l'obligation d'information des CEE devrait intervenir avant toute décision de restructuration, comme c'est le cas aux Pays Bas. La représentation des différents pays devrait être plus équitable. La Commission devrait obliger toutes les entreprises à instaurer un CEE car seuls 50 % d'entre elles l'ont fait. En cas de fermeture d'entreprise, il faudrait imposer la recherche d'un repreneur avec conservation du site et des effectifs. Une révision du rapport "Europe et autres continents" s'imposerait aussi. Il convient d'agir pour développer la quantité d'accords internationaux, dont le contenu ne doit pas se réduire aux droits sociaux de l'OIT.

Il est aussi nécessaire de renforcer la représentation des salariés dans les Conseils d'administration et de surveillance dans toutes les sociétés, et pas seulement dans les entreprises européennes, pour rééquilibrer l'information des salariés et des dirigeants. La Commission européenne doit jouer son rôle en imposant la mise en œuvre d'informations/consultations aux entreprises qui s'y refusent. Cette obligation n'étant pas respectée, elle pourrait proposer une nouvelle directive au parlement européen, mais elle s'en abstient malheureusement.

Le déploiement de nouvelles pratiques syndicales et managériales s'impose. Il faut faire converger les intérêts des uns et des autres : les directions doivent accepter que les partenaires sociaux aient un droit de regard sur leur stratégie, avec en contrepartie une compétitivité renforcée des entreprises à l'échelle européenne et mondiale. Il est nécessaire de se préoccuper des conséquences environnementales des décisions prises. Il convient enfin de déterminer l'échelon de négociation le plus efficace.

DEBAT GENERAL

◆ **Joël Decaillon**, Vice-Président de Lasaire, France

Le débat sur les problèmes environnementaux, sur la conformité des productions de l'entreprise par rapport à la directive Reach, relèvent-ils de la responsabilité des partenaires sociaux et de la direction, en cas de cogestion ?

◆ **Wolfgang Greif**, Membre du CESE, Autriche

A mon avis, nous n'utilisons pas tous les outils qui sont à notre disposition, pour accompagner la transformation numérique. Celle-ci modifie aussi le modèle d'affaires de l'entreprise, en interne. Or, les représentants du personnel doivent participer à cette évolution. Il faudrait que les directions des entreprises acceptent de débattre de leur stratégie prévisionnelle à quinze ans avec les membres des CE ou du CCE. Il serait possible de constituer des comités de numérisation, afin d'échanger sur le sujet.

◆ **Jochen Schroth**

Les restructurations d'entreprises ou la numérisation du monde du travail auront lieu, que les syndicats y participent ou pas. Il n'est pas question de mettre fin à cette évolution en marche. Il convient de déterminer comment y être associé au mieux, afin d'apporter le meilleur accompagnement aux salariés touchés par ces restructurations. Le CEE dispose de très faibles marges de manœuvre. Il est impliqué très tardivement aux projets de restructurations ou ne l'est pas du tout. Les représentants du personnel doivent devenir parties prenantes du processus, afin de défendre activement les intérêts de leurs collègues. L'établissement semble être l'échelon d'action pertinent. Si nous parvenons à agir à ce niveau, nous pourrions avoir aussi une influence à tous les autres niveaux (entreprise, politique tarifaire...).

Nous devons donc développer notre action dans les établissements, en formulant des revendications concrètes. Nous pourrions en particulier exiger la modification de la directive sur les CEE, pour qu'elle instaure une véritable cogestion. Il nous faut renforcer les outils qui sont à notre disposition.

◆ **Philippe Morvannou**

Les représentants du personnel ont de fortes difficultés à s'approprier la législation Reach, que ce soit au niveau national (en France mais aussi dans d'autres états) ou européen. La législation est mal connue et il n'existe effectivement aucun dialogue social structuré sur le sujet. Les directions abordent parfois la loi Reach, mais seulement pour en évoquer le coût.

Quant à la numérisation, les organisations syndicales s'approprient parfois le sujet pour négocier des accords avec les entreprises. Les directions d'entreprise n'ont en revanche pas toujours la volonté de présenter des projets, pour faciliter l'adaptation des salariés aux nouveaux outils numériques.

◆ **Guy Juquel**

Les partenaires sociaux souhaitent ouvrir des discussions sur la numérisation et ses conséquences. Mais à peu près partout ils se sont heurtés aux directions d'entreprise. Les directions s'y refusent systématiquement. Elles estiment que la définition de la stratégie constitue leur unique prérogative. Il faudrait que l'Europe donne plus de pouvoir aux partenaires sociaux, en publiant de nouvelles directives. Cependant, elle ne semble pas y être disposée. Alors quelle nouvelle pratique développer pour créer un rapport de force.

Les partenaires sociaux devraient s'unir au niveau européen, pour présenter un front uni face aux employeurs.

I^{ÈRE} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION ALSTOM-GENERAL ELECTRIC

◆ **Hugues Bertrand**, Economiste de Lasaire, France

Alstom est une très ancienne entreprise française, fondée dans la première moitié du XIX^e siècle. Cette société de construction mécanique d'équipements lourds œuvrait dans le domaine de l'énergie, de l'électricité et du réseau ferroviaire. En France, elle est très connue du grand public car de nombreux trains, trams et rames de métro portent la marque « Alstom ». Il y a deux ans, les deux tiers des activités d'Alstom ont été revendues à General Electric pour une dizaine de milliards d'euros.

1. La situation d'Alstom en 2013

En 2013, Alstom employait 92 000 personnes dans le monde, dont 18 000 en France, pour un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros. L'activité la plus importante était la production de turbines pour centrales et barrages électriques. La situation financière du Groupe n'était alors pas saine et ne lui permettait pas d'investir suffisamment pour soutenir le développement de son activité, face à la concurrence. Aucune recapitalisation n'étant possible, il lui fallait céder une partie de ses activités.

2. Retour sur l'historique d'Alstom

Alstom a connu de nombreux problèmes d'actionariat. Alcatel et Marconi, les actionnaires majoritaires en 1998, ont vendu la majorité du capital en Bourse, après avoir ponctionné la trésorerie. En 1999, le rachat à un prix très élevé d'ABB a été une erreur, puisque 90 turbines à gaz installées par cette société se sont avérées par la suite (après achat par Alstom) défectueuses. Pour remédier à ces dysfonctionnements techniques, d'importants investissements ont été nécessaires et Alstom a dû recruter de nombreux ingénieurs. Un programme de restructurations conséquent s'en est suivi et il a fallu céder l'activité transport et distribution de l'électricité à AREVA en 2014. Le Groupe s'est tout de même trouvé au bord de la cessation de paiement. L'Etat a procédé à sa recapitalisation pour le sauver de la banqueroute. La Commission européenne étant défavorable à l'intervention de la puissance publique, l'Etat français a recapitalisé Alstom puis a cédé ses actions à Bouygues.

La crise de 2008 a été fatale à Alstom, puisque son carnet de commandes a été divisé par deux. Patrick Kron a alors décidé de racheter l'activité transport et distribution de l'électricité à AREVA, à un prix d'achat deux fois plus élevé que le prix de vente à AREVA. Alstom a encore une fois été proche de la cessation de paiement. Il a perdu, mais sans ressources pour financer le développement de son activité et sans caution bancaire.

En 2013, la justice américaine a donné le coup de grâce à Alstom, en lui imputant une amende de 1,4 milliard de dollars pour corruption et en inculquant plusieurs dirigeants au pénal.

En 2014, General Electric a proposé de racheter la branche énergie et électricité pour un montant de 12 milliards. Le consortium Siemens/Mitsubishi avait déposé une offre concurrente. General Electric l'a remporté : il est permis de supposer que le fait que l'amende américaine soit passée de 1,4 milliard à 772 millions de dollars n'y est pas pour rien. La cession a donné lieu à la création de trois « co-entreprises » : énergie (Alstom Power), réseau électrique (Alstom GRID), énergies renouvelables (Alstom Renewable), dirigées par General Electric mais possédées à quasi-égalité par GE et par Alstom résiduel (Alstom ferroviaire).

Alstom ferroviaire, dont l'actionnaire principal était l'Etat français, n'avait aucune possibilité d'action sur les trois co-entreprises. Bouygues avait réalisé l'avance financière pour l'achat de 20 % des titres, et l'Etat devait les lui racheter, mais le prix de rachat donne lieu à un désaccord. Le remboursement, qui doit intervenir cette année, risque d'être problématique.

La situation d'Alstom Ferroviaire est plutôt favorable. Forte de 31 000 salariés, dont 21 000 en Europe, 9 000 en France et 3 000 en Allemagne, cette entreprise a généré un chiffre d'affaires de 7,3 milliards d'euros en 2016/2017 (50 % de matériaux et 50 % de « solutions »). Le carnet de commandes a atteint 35 milliards d'euros. Cependant, les établissements d'Alstom Ferroviaire sont fortement spécialisés en France, si bien que certains sont en surcharge d'activité lorsque d'autres sont en sous-charge. Elle devra réorganiser son système productif et développer la polyvalence de ses établissements pour être plus souple du point de vue de la prise de commandes.

3. Le rôle des parties prenantes institutionnelles et sociales

L'absence d'actionnaire de référence solide explique en grande partie les difficultés d'Alstom. L'Etat a joué ce rôle, sans réellement l'assumer. Il a limité les dégâts en créant les trois co-entreprises, sans vraiment résoudre les problèmes de fond.

Quant à l'Europe, elle a contraint Alstom à revendre ses turbines à Ansaldo, afin d'éviter une position dominante de GE sur ce segment de marché.

S'agissant des partenaires sociaux, Alstom détenait une vraie culture du dialogue social. Le Comité d'Entreprise Européen (CEE) avait été créé en 1996, à la demande de l'ex-Fédération européenne de la métallurgie (Industri-all à présent). Il avait réussi à devenir un partenaire de taille. Il avait ainsi négocié des accords-cadres d'anticipation et de changement, en particulier dans le cadre du maintien et de la gestion des compétences. Il est en outre parvenu à imposer à General Electric de signer un accord-cadre sur le maintien de l'emploi en France et en Europe. Il a exprimé un avis favorable sur le rachat d'Alstom par GE. Il a obtenu une représentation européenne commune au sein du nouveau groupe General Electric des trois co-entreprises, dénommée « représentation intérimaire des salariés » (IRS). En ce moment, l'IRS examine d'ailleurs la présentation d'un plan de restructuration de General Electric Hydraulique. Elle a effectivement vocation à débattre des décisions stratégiques.

◆ **Sylvain Zuber**, Consultant Diagnostic Social Economique de Secafi, France

1. Les raisons de la déroute d'Alstom

Alstom a fortement pâti de la montée en puissance des acteurs chinois dans le domaine de la génération d'électricité ces 15 dernières années, qui a été voulue par la Chine. La filière chinoise, qui maîtrise des processus technologiques et industriels très complexes, s'est effectivement développée à la fois sur le marché chinois, qui est protégé, mais aussi à l'international, et en particulier en Europe.

De surcroît, l'innovation technologique est essentielle sur le segment de l'électricité, si bien que les besoins d'investissement sont conséquents. Or Alstom ne disposait pas des moyens nécessaires.

2. L'offre de General Electric

L'offre de General Electric était la moins risquée du point de vue de l'emploi et au plan social. Une acquisition par Siemens/Mitsubishi aurait impliqué une concurrence frontale entre les capacités de Mitsubishi et d'Alstom. Le risque social était moins important avec General Electric, dont les installations étaient complémentaires.

3. Le déroulement du dialogue social

J'ai assisté au dialogue social dans le cadre de l'assistance apportée par Secafi Alpha au CEE. L'échelon européen constituait le bon niveau pour débattre de la cession, en l'absence de représentation du personnel au niveau mondial. C'est effectivement seulement au niveau européen que les représentants du personnel peuvent espérer avoir des interlocuteurs pertinents au niveau de la direction. Au niveau national, il est très difficile de nouer un dialogue direct avec les décideurs.

La capacité des représentants du personnel à gérer la complexité était essentielle pour le dialogue social, en raison du caractère complexe des enjeux et de la multiplicité d'informations (dizaines de technologies, forte variété de marchés et de destinations, chaînes de valeur très dispersées...). Au niveau de la direction de l'entreprise, très peu de dirigeants présentaient une compréhension d'ensemble. Ils maîtrisaient généralement leur seul secteur. Seuls les dirigeants du plus haut niveau du Groupe avaient la vision d'ensemble, mais ils intervenaient rarement en CEE. Une compréhension partagée par peu était donc exigée des représentants du personnel.

De surcroît, General Electric n'avait aucune volonté de dialoguer avec les représentants du personnel. Le groupe entendait seulement respecter le cadre législatif et les accords de méthode signés. Il souhaitait se borner à un processus d'information et de pseudo consultation. En conséquence, les échanges avec les représentants du personnel sur le fond et sur les alternatives ont été limités.

En outre, les salariés chargés de la gestion du dialogue social n'étaient pas des opérationnels. Ils avaient pour mission de mener le processus d'information/consultation à son terme, mais n'avaient aucune responsabilité au plan opérationnel concernant la pérennité industrielle des activités. Les interlocuteurs opérationnels n'avaient, quant à eux,

aucune responsabilité dans le process de restructuration en tant que tel. Il était en conséquence très difficile de faire bouger les lignes, de faire accepter d'autres solutions que le plan proposé.

Des alternatives étaient pourtant possibles, à condition de prendre en compte le coût des suppressions de postes. Or les opérationnels objectaient qu'ils n'étaient pas responsables du budget du plan, mais seulement de la rentabilité de leur activité, hors coûts de restructuration. Il était en conséquence difficile de justifier la sauvegarde de postes. Les gestionnaires RH de la restructuration ne prenaient quant à eux pas du tout en compte les enjeux opérationnels. Le schéma organisationnel du groupe a fait obstacle à la conduite d'un dialogue social sain et efficace. Les représentants du personnel ont présenté un niveau de compréhension de la situation et des enjeux excellent. Ils ont proposé des alternatives de qualité, mais ils ont eu des difficultés à être entendus.

◆ **Jean-Cyril Spinetta**, Président de Lasaire, France

Alstom avait investi dans la R&D dans le passé. Avec Siemens, elle était la seule entreprise à disposer de la technologie de turbines de très grande puissance, compatibles avec l'EPR (100 MW). Son rachat a permis à General Electric d'acquérir cette technologie, qui lui faisait défaut.

◆ **Arnaud Sejourne**, Délégué syndical de General Electric, France

J'interviens en tant qu'ex-secrétaire adjoint de l'IRS. Alstom a toujours financé son développement par le biais des acomptes clients, versés au moment des commandes. Ce système était opérant tant que les commandes étaient au rendez-vous. Quand la crise est survenue, les banques ont refusé de suivre, n'accordant pas de caution bancaire. Ce qui intéressait GE c'était Les turbines, le pan de l'activité le plus lucratif, en raison des services associés. L'ensemble du business se concentre en conséquence sur l'activité de maintenance. Je fais partie de la division distribution et transmission de l'électricité. Certaines décisions d'investissement ont été prises au dernier moment, et sans doute plus pour flatter l'ego du Président que par nécessité stratégique.

Il est important de structurer le process de négociation. Nous avons conclu un accord de méthodologie, qui a permis de constituer des groupes de travail et d'identifier clairement les différentes fonctions abordées au fil des débats. Alstom avait conclu un accord triennal d'anticipation en 2010, mais la Direction a refusé de le renouveler en 2013. L'accord de méthode distinguait les différentes activités ainsi que les fonctions transverses, qui pâtissent souvent fortement des rachats.

L'IRS a tenu 140 réunions de 2 ou 3 jours. Pendant le processus d'information/consultation, il a fallu revoir l'accord de méthode à deux reprises. Le dialogue avec la direction a donc été constant.

Des négociations parallèles ont eu lieu au niveau européen et transnational. Les autorités de la concurrence ont effectivement demandé la vente des turbines à Ansaldo. D'un point de vue industriel, la Commission européenne a ainsi fait un cadeau aux Chinois, qui ont acquis à bas prix le fruit de 5 ans de R&D.

Quatre joint-ventures ont été créées, les trois coentreprises industrielles déjà mentionnées ainsi qu'une quatrième pour la propriété industrielle des turbines. Alstom pourra revendre à General Electric les parts qu'il détient dans les joint-ventures. Dans le cas précis d'Alstom Renewable, Alstom a aussi la possibilité de racheter les parts de General Electric.

Pendant les deux années du processus d'information/consultation, le dialogue avec la direction d'Alstom a été globalement positif. Depuis, tous les interlocuteurs de l'époque sont partis.

DEBAT GENERAL

◆ **Jean-Cyril Spinetta**

L'absence d'actionnaire de référence explique sans doute les difficultés d'Alstom. L'intervention de l'Etat en 2004 était une forme de renationalisation d'Alstom. En 2014, la puissance publique a pris une position très différente, beaucoup moins interventionniste.

Il était effectivement important pour les partenaires sociaux de savoir gérer la complexité.

◆ **Daniel Dreger**, Secrétaire adjoint de l'EFW d'Alstom, France

Le vote du comité d'entreprise européen était consultatif, mais, s'il avait été négatif, il aurait remis la cession en cause car Kron avait mis une condition au contrat : la nécessité d'avoir l'accord des syndicats.

Quant aux 20 % détenus par Bouygues, la rumeur prétend que Bombardier pourrait les racheter. Il deviendrait alors le premier actionnaire d'Alstom.

Il est regrettable que General Electric et Alstom aient refusé de nouer un véritable dialogue avec les représentants du personnel, dissimulant les informations qui finissaient par filtrer dans la presse.

◆ **Jean-Cyril Spinetta**

Pourquoi un vote défavorable du comité d'entreprise européen aurait-il remis la cession en cause ? Les avis des CEE sont effectivement purement consultatifs, normalement.

◆ **Arnaud Séjourne**

Patrick Kron avait mis une condition suspensive au contrat de la cession à General Electric : la nécessité d'avoir l'accord des syndicats.

◆ **Wolfgang Greif**

Le CEE avait donc une position très forte. Il aurait pu opposer son veto à la cession : il a donc une forte responsabilité dans l'opération.

La mise en place d'un CEE au sein de General Electric a été très complexe. Pensez-vous que le dialogue social de qualité qui existait chez Alstom pourra perdurer dans le monde américain de General Electric ? Préférez-vous conserver un CEE Alstom à part entière ? Ou le fondre dans les IRP de General Electric, quitte à ce que le dialogue social perde en qualité ? les nouveaux collègues d'Alstom ont fondé beaucoup d'espoirs.

◆ **Udo Versagt**, IG Metall, Allemagne

Le CEE d'Alstom était très compétent et solidaire. Un Comité de Groupe a été mis en place chez General Electric, mais pour trois années seulement et il ne regroupait pas toutes les composantes de l'entreprise. En outre, les décisions sont prises au niveau de la direction du Groupe, tandis que les représentants du personnel défendent la plupart du temps les intérêts de leurs établissements, et pas ceux du Groupe dans son ensemble. Nous avons placé beaucoup d'espoir dans les nouveaux collègues représentants du personnel d'Alstom qui ont un CEE doté d'un haut niveau de compétence, pour enrichir le dialogue social. Comment pouvons-nous renforcer ces liens et la mise en réseau des représentants du personnel ? Le CEE de General Electric est actuellement structuré en fonction des différentes divisions du Groupe et redoute de perdre en information suite à la constitution d'un nouveau CEE.

◆ **Holger Rösser**, IG Metall, Allemagne

Quelles alternatives avez-vous proposées, dans le cas d'Alstom ?

La directive européenne stipule que la Direction doit désigner des intervenants compétents et détenant un pouvoir décisionnel. Mais vous n'avez pas les bons interlocuteurs. Avez-vous exigé que les représentants de la Direction soient réellement compétents ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

◆ **François Bionaz**, General Electric Energy Power Conversion, France

Aujourd'hui, ce ne sont plus les politiques qui gouvernent le monde c'est l'économie. Pour survivre, il faut faire des bénéfices, que ce soit au niveau de la famille ou de l'entreprise. Les profits ne sont plus équitablement répartis parce que les législateurs ont permis la remontée de dividendes à des sociétés mères situées à l'étranger. Les bénéfices ne profitent plus à l'économie locale.

Les salariés semblent être les esclaves du monde moderne. GE-Alstom sont organisés en LBO. Le rachat s'est fait en diminuant le prix d'achat des actions. Trois ans plus tard, ils recréent un nouveau LBO. L'entreprise se réendette en la rachetant 3 fois le prix. Les salariés ont produits ces bons résultats et les actionnaires ont touché 1000 fois leur mise.

Dans le contexte de la multiplication des LBO, ils contribuent à la valeur de l'Entreprise, sans en tirer parti, tandis que les actionnaires engrangent des profits considérables, comme le montre le cas d'Alstom Power Conversion. A présent, la fusion de General Electric Power et General Electric Energy Conversion risque de provoquer des suppressions de postes.

◆ **Undine Memmler**, Département politique entreprise d'IG Metall, Allemagne

Le devenir d'Alstom Ferroviaire est encore incertain. Des tractations auront sans doute lieu avec différents actionnaires : la vigilance s'imposera quant au choix de l'actionnaire principal.

Par ailleurs, il est essentiel que les représentants de la Direction soient réellement compétents quand ils interviennent en CEE. S'il s'avère que les représentants du personnel sont plus compétents, la situation devient réellement problématique.

◆ **Sylvain Zuber**

Les alternatives que nous avons proposées n'ont pas été prises en compte parce que le seul interlocuteur compétent aurait été le PDG, à cause de l'organisation matricielle du Groupe. Les représentants de la Direction intéressés à la poursuite de l'activité n'avaient pas de pouvoir décisionnel.

Chaque fois que nous avons obtenu des avancées, la sauvegarde de postes, le processus a été très laborieux, car nous avons dû convaincre de nombreux niveaux.

◆ **Arnaud Sejourne**

Le management opérationnel a aidé les organisations syndicales à démontrer que certains projets d'organisation ne fonctionneraient pas, en le signalant à sa hiérarchie.

En ce qui concerne l'IRS, je fais partie du groupe spécial de négociation. Nous souhaiterions que les IRP d'Alstom ne se diluent pas dans la structure de General Electric. Cependant, cette dilution risque d'être inévitable, compte tenu de l'organisation en marguerite envisagée, avec un comité central et des sous-comités par division. Les différentes informations/consultations seront alors fortement morcelées. La principale difficulté à laquelle le groupe spécial de négociation se heurte provient des Anglais. Les dirigeants britanniques exigent effectivement que le droit britannique s'applique aux nouvelles IRP, en dépit du Brexit. Il y a des enjeux nationaux qui pèsent dans la négociation. Les syndicats anglais présentent, quant à eux, une culture particulière, et ils semblent vouloir avant tout défendre leur représentativité nationale. Il n'est pas certain que le groupe spécial de négociation arrivera à un accord en mars 2018. Les dispositions subsidiaires s'appliqueront alors.

2^{ÈME} TABLE RONDE SUR L'ÉTUDE DE CAS DE LA RESTRUCTURATION BOSCH

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

Le groupe Bosch a réalisé 73 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec 390 000 salariés dans le monde, 120 sites productifs. Il couvre un vaste champ d'activités dans le domaine des industries mécaniques, électriques et électromécaniques.

1. Les facteurs de restructuration continue au sein du groupe Bosch

A la différence de nombreux groupes déjà étudiés, comme Alstom et General Electric, le groupe Bosch n'a pas mené d'importantes opérations de modification du capital. Cependant, un mouvement continu de réorganisation productive est à l'œuvre, en raison de quatre facteurs interdépendants :

- **le développement de nouvelles technologies, en raison d'un effort d'innovation constant**
Les lignes de produits sont implantées dans différents produits. En conséquence, dès lors qu'un changement intervient, la question de la localisation de la production se pose. En outre, quand le lancement de nouvelles offres échoue, comme celle relative à l'énergie solaire, des restructurations ont lieu, avec des licenciements.
- **un repositionnement sectoriel constant**
Le Groupe investit les secteurs qui lui semblent profitables sans hésiter à délaisser ceux qui ne lui paraissent plus rentables. Des restructurations en résultent.
- **la sensibilité aux fluctuations macroéconomiques**
60 % du chiffre d'affaires du Groupe dépendent du secteur automobile, qui est très sensible aux fluctuations des cycles économiques. Bosch doit en conséquence gérer les fortes variations d'activité qui en résultent. La flexibilisation du temps de travail est une solution mais elle ne suffit pas.
- **le redéploiement géographique**
Le Groupe se déplace de l'Europe de l'Ouest vers l'Europe de l'Est et, au niveau mondial, vers l'Asie (Chine et Inde).

En conséquence, Bosch est en constante restructuration, que ce soit au niveau central, des divisions ou des établissements.

2. Les modes de gestion de ces restructurations

Les modes de gestion de Bosch semblent moins brutaux que ceux des autres groupes, du point de vue des conséquences sociales. Cependant, il n'existe aucun débat anticipé sur la stratégie avec les représentants du personnel.

Le fondateur du groupe était attaché à la responsabilité sociale de l'entreprise. L'exercice de cette RSE reste possible parce que Bosch reste détenu par la famille Bosch et n'est pas coté en Bourse. Il peut en conséquence déployer une stratégie de moyen long terme, sans redouter la sanction d'actionnaires exigeant la maximisation de leur investissement dans les délais les plus brefs.

L'accord de RSE négocié en 2004 avec le CEE et signé par la Fédération européenne de la métallurgie instaure des mécanismes d'alerte en cas de violation des principes de RSE par les fournisseurs.

Dès 1998, un CEE a été constitué, sur demande des organisations syndicales. Il permet de nouer un dialogue social de qualité relative, même si les représentants du personnel se plaignent parfois d'un manque d'information.

3. Quelques pistes de réflexion

La structuration verticale très étanche du groupe rend difficiles les solidarités verticales qui pourraient faciliter la gestion des restructurations et des sureffectifs. Grâce à leur diversité, toutes les activités du groupe ne sont pas confrontées à des difficultés simultanément. Cependant, quand une division est en situation difficile, les autres ne se montrent pas solidaires à son égard, parce qu'elles sont toutes très autonomes au niveau mondial. Le même problème se pose au niveau des IRP. Le fonctionnement d'IRP nationales couvrant la totalité du groupe est impossible, comme l'Italie l'a constaté.

Les processus de restructuration sont en outre gérés différemment suivant les pays. Ainsi, en Allemagne, le principe de RSE cher à Bosch est bien respecté, comme le montrent les accords conclus avec les partenaires sociaux. Cependant, il n'est pas appliqué dans tous les pays, par exemple aux Etats-Unis ou en Inde.

Enfin, la stratégie de mise en concurrence de ses sites déployée par Bosch est peu propice à l'existence d'une solidarité au sein du Groupe et du CEE.

◆ **Marc Soubitez**, Responsable CFDT Bosch, France

J'ai participé il y a 25 ans aux premières discussions présidant à la constitution du premier CEE de Bosch. En bientôt 40 années d'ancienneté, j'ai assisté à de nombreuses restructurations, parfois difficiles.

Je n'ajouterai que peu de choses au rapport de Jacques FREYSSINET, qui est très complet. Le groupe Bosch se comporte effectivement plutôt mieux que les autres au plan social. Ainsi, quand il s'est désengagé du photovoltaïque, 3 000 postes ont été supprimés. A Vénissieux, l'activité photovoltaïque et une partie des salariés ont été repris par un entrepreneur, qui a été mis en liquidation judiciaire trois ans plus tard. Comme il s'y était engagé, Bosch assure la gestion sociale du plan, avec le versement d'indemnités supralégales reprenant l'ancienneté (en cours de négociation) et des mesures de reclassement. Très peu de groupes poussent aussi loin leur responsabilité sociale.

Bosch a connu d'autres revers, en particulier dans le domaine des télécommunications.

Bosch est très actif dans le domaine de l'automobile. Or dans une dizaine d'années, un tiers des usines devront se reconvertir. Il convient d'anticiper dès à présent cette reconversion. Ainsi, le site de Rodez qui emploie 1 600 salariés est inquiet pour son avenir parce qu'il est spécialisé dans le diesel. Il doit dès à présent envisager de se réorienter vers d'autres activités.

◆ **Ralf Götz**

Si 60 % de son activité est liée au secteur automobile, le Groupe Bosch est très diversifié, avec les biens d'équipement de la maison, l'électroménager, les thermotechniques et les biens de production industrielle. Les passerelles entre activités et divisions devraient permettre de faciliter le reclassement des salariés, en cas de difficultés conjoncturelles. Ce n'est malheureusement pas le cas. L'enjeu du CEE sera de rendre ces passerelles possibles, pour maintenir les effectifs dans tous les sites.

DÉBAT GÉNÉRAL

◆ **Yannick Anglares**, Secrétaire du Syndicat CGT Bosch Rodez, France

Les 4 organisations syndicales représentatives travaillent main dans la main pour favoriser la pérennité du site de Rodez, qui emploie 7 585 CDI et près de 10 000 emplois induits. Bosch est le premier employeur de l'Aveyron. Les effectifs du Groupe en France se sont réduits de 40 % en dix ans et plusieurs sites ont fermé. Une vraie casse sociale est à l'œuvre.

Avec un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros, la France est le deuxième marché du groupe derrière l'Allemagne. Elle n'a pourtant bénéficié que de 1 % des investissements de Bosch dans le monde ces trois dernières années.

Premier équipementier mondial, Bosch a implanté ses sites près des constructeurs automobiles et des débouchés. La localisation du site de Rodez obéit à cette logique. Le travail de qualité et l'engagement du personnel routhénois lui ont permis de faire face à la concurrence accrue. Cependant, il se heurte à présent à la baisse du marché intérieur des véhicules diesel. S'il est louable de revoir la politique énergétique, il convient d'en analyser les conséquences. Il faut adopter des initiatives permettant de maintenir des emplois qualifiés.

L'intersyndicale a tenté d'avertir les élus régionaux des conséquences du désengagement industriel de Bosch. Nous devons nous allier avec IG Metall pour agir en France et en Allemagne.

◆ **Philippe Tassié**, Syndicat CGT Bosch Rodez, France

La mutation énergétique est bien plus rapide que prévu, si bien que ses conséquences sont brutales et n'ont pu être anticipées. Le site de Rodez n'a aucun contact avec l'Allemagne, où des réunions se sont tenues sur l'avenir de la filière. Nous sommes malheureusement exclus de ces débats stratégiques.

Nous avons noué de nombreux contacts politiques pour avoir une vision plus éclairée sur la mutation énergétique. Nous agissons au niveau national, mais il est plus difficile de faire de même au plan européen.

Notre DRH a beau tenir des discours rassurants, Bosch n'a jamais réussi aucune mutation technologique. Ainsi, le photovoltaïque a été un échec.

◆ **Undine Memmler**

Comment les CEE peuvent-ils travailler de manière productive et efficace ? Il est essentiel de se montrer proactif et d'anticiper les mutations technologiques. Dans le cas de groupes multinationaux, quel peut être le rôle de l'Europe et du CEE ?

◆ **Ralf Götz**

Bosch dépend très fortement du secteur de l'automobile, qui représente 60 % de son chiffre d'affaires et occupe 80 000 salariés. Cette forte dépendance est d'autant plus problématique que le groupe est spécialisé dans le diesel, les pompes à injection et les technologies associées. En outre, la mutation survient plus rapidement que prévu. Elle a cependant été l'objet de débats avec les partenaires sociaux. Ainsi, pour IG Metall, le développement de l'industrie 4.0, du moteur électrique et de la conduite autonome est une question de survie.

Dans l'ensemble de l'Allemagne, 860 000 personnes travaillent dans le secteur automobile, pour la production de moteurs à combustion et à injection. IG Metall est très bien organisé, et les salariés sont bien protégés et bien rémunérés. En dépit de la précarisation, les externalisations sont moins nombreuses dans la branche automobile que dans d'autres branches. IG Metall juge nécessaire d'investir dans de nouvelles technologies, comme les moteurs électriques ou les véhicules autonomes. Bosch va construire une usine de puces et de semi-conducteurs à Dresde. Elle représente un investissement de 1,5 milliard d'euros et 700 emplois. Il convient de multiplier les solutions de ce type. Le processus permettant d'anticiper les mutations technologiques et la requalification des salariés est toutefois difficile à déterminer. Néanmoins, le CEE a débattu de la mutation numérique. Nous avons effectivement abordé le sujet au mois de mars. Nous avons alors constaté que le débat n'était pas aussi approfondi dans tous les pays. Le groupe a présenté un projet de lignes de production industrie 4.0. Des accords d'entreprise ont en outre été conclus en Allemagne. Bosch commence donc à utiliser les nouvelles technologies. Il est toutefois difficile d'évaluer le nombre d'emplois qui en résulteront.

La rapidité de la mutation énergétique est en outre problématique. Le scandale de la fraude aux émissions de Volkswagen et des autres constructeurs a accéléré le processus. Certains constructeurs annoncent qu'ils ne proposeront désormais plus de moteurs à combustion mais seulement des moteurs hybrides et électriques. Il y a deux ans, personne n'aurait imaginé cela.

En dépit de sa fondation, Robert Bosch est un capitaliste comme les autres. L'automobile est la vache à lait du groupe, mais la tentative de développer les énergies renouvelables, comme le photovoltaïque, était un beau projet. Le déplacement du Groupe de l'Europe de l'Ouest vers l'Europe de l'Est est une réalité. Cependant, la production diminue en Hongrie et en Pologne. Le personnel qualifié manque et les écarts salariaux posent problème.

Le CEE est un laboratoire de recherche. Le groupe ne mène le dialogue social européen que parce qu'il y est contraint par la loi. Il le considère comme une formalité. Le CEE doit se montrer proactif pour avoir un poids réel.

En Europe de l'Ouest, les effectifs de Bosch comportent désormais plus de cadres que d'ouvriers. La production est devenue une activité annexe. Il convient de développer les mises en réseau au niveau national et international, par-delà les frontières des divisions. Cependant, l'organisation matricielle du groupe est un obstacle. Certaines structures du Groupe, comme Bosch Siemens Electroménager, sont effectivement indépendantes. La conclusion d'un accord mondial est difficile, parce que certains pays sont très opposés au syndicalisme, comme les Etats-Unis.

◆ **Arnaud Sejourne**

Pourquoi créer une usine employant 700 salariés à Dresde et supprimer des emplois ailleurs ? N'aurait-il pas été possible de jouer des complémentarités entre divisions au niveau du Groupe ?

Au plan juridique, existe-t-il une vraie différence entre un CEE un CSE ?

◆ **Maryse Huet**, Membre de Lasaire, France

Jusqu'à quel point l'accompagnement social des restructurations de Bosch est-il exemplaire ? Les intérimaires et sous-traitants, qui en sont généralement exclus, en bénéficient-ils ? Le groupe mène-t-il des opérations de revitalisation ailleurs qu'en France, où il s'agit d'une obligation légale en cas de plan social ?

Bosch fait-il appel à des fonds européens pour ses restructurations, comme le FSE ou le Fonds d'adaptation à la mondialisation ?

◆ **Marc Soubitez**

Quand il déploie un PSE, Bosch a généralement mis fin à tous les contrats d'intérim pour s'efforcer d'éviter les suppressions de postes. La question du reclassement des intérimaires ne se pose donc malheureusement pas. Les salariés reçoivent généralement des indemnités conséquentes, ce qui leur permet d'avoir le temps de se reclasser. Elles sont majorées en fonction de l'âge, de la situation de famille... A Vénissieux, les collaborateurs qui prenaient l'engagement de ne pas attaquer Bosch en justice ont aussi reçu une prime de 45 000 euros.

Le budget de la revitalisation représente 1,6 SMIG par emploi concerné, soit 4 millions d'euros par an. A Vénissieux, il a été utilisé pour fonder une start-up très novatrice dans le domaine de la thermotechnique. Cette structure a déjà permis de reclasser 20 salariés et devrait encore en reprendre 80 d'ici la fin 2018. Si, dans trois ans, la start-up est une réussite, Bosch prendra sans doute tout ou partie de son capital car il n'a pas intérêt à laisser se développer un concurrent.

S'agissant du choix de Dresde, le CEE fait en sorte que les nouvelles activités soient implantées dans les pays qui en ont besoin. Il n'y est pas parvenu dans ce cas précis. Il a cependant réussi à le faire à Vénissieux, qui a bénéficié de l'investissement initialement prévu pour créer une usine en Roumanie.

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

Chez Bosch, IG Metall a conclu un accord d'extension de la convention collective aux entreprises sous-traitantes. En cas de restructuration, le devenir des entreprises sous-traitantes contribuant à la production est-il pris en compte ?

◆ **Undine Memmler**

Ralf, pourrais-tu répondre à cette question ainsi qu'aux questions posées précédemment, qui n'ont pas toutes trouvé réponse ?

◆ **Ralf Götz**

Oui. Le CSE et le CEE sont régis par deux directives européennes différentes, mais leurs missions sont presque identiques. Le CSE peut négocier le niveau de codétermination au niveau de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas du CEE.

S'agissant de Dresde, Bosch a sans doute choisi cette implantation parce que la région accueille un grand nombre d'usines de puces et de semi-conducteurs ainsi que de nombreux salariés qualifiés. C'est en CEE que le débat sur l'implantation des activités peut se nouer. En parallèle aux processus d'information/consultation, cet organe peut proposer des études sur les acquéreurs envisagés en cas de vente d'un site, des alternatives à un plan social...

◆ **Jacques Freyssinet,**

Bosch est un groupe capitalistique, dont l'objectif est de générer des profits. Il a cependant la chance de pouvoir déployer une stratégie de moyen long terme. La puissance d'IG Metall le contraint aussi à se montrer responsable.

Dans le cadre de sa RSE, le groupe s'engage à respecter un ensemble de conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Il s'engage en particulier à exclure les fournisseurs ne respectant pas les normes de l'OIT. Respecte-t-il cet engagement dans tous les pays ? Les représentants du personnel peuvent s'en assurer par le biais du CEE et, en Allemagne, du Conseil de surveillance. Cependant, j'ignore s'ils ont toujours la possibilité de vérifier que le nécessaire a été fait pour remédier aux manquements signalés. Récemment, deux infractions ont été constatées, en Inde et aux Etats-Unis. Le groupe n'intervient que si le niveau local n'a pas pu résoudre le problème.

◆ **Marc Soubitez**

Chez Bosch, des salariés sont chargés de la réalisation d'audits chez les fournisseurs et les sous-traitants. En cas de manquement, un premier rappel à l'ordre a lieu, puis des sanctions sont prononcées, qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion. S'ils perdurent, les problèmes sont signalés au bureau du CEE et sont alors généralement résolus. Ce principe de RSE est donc bien respecté chez Bosch.

◆ **Undine Memmler**

Je propose que nous poursuivions ces échanges pendant la conférence conclusive qui aura lieu à Paris.

CONCLUSIONS

◆ **Holger Rösser**

La parole est aux rapporteurs des différents groupes. Faites-nous part de vos conclusions.

◆ **Daniel Dreger**

Pour bien défendre les intérêts des salariés en cas de restructuration, il faut comprendre les raisons de la restructuration, communiquer et débattre avec le personnel, le mobiliser si nécessaire, et le former pour l'aider à s'adapter au changement. En situation de crise, nous avons tous besoin de sécurité. Quand il se sent menacé, l'être humain s'efforce de retrouver un sentiment de sécurité. A l'instar du caméléon, il a tout intérêt aux technologies du futur, pour s'adapter au mieux au changement.

Les syndicalistes français doivent s'unir. Des intersyndicales commencent à émerger. Ce mouvement d'union doit s'amplifier : la France doit suivre l'exemple de l'Allemagne.

◆ **Udo Versagt**

Les représentants du personnel doivent commencer par analyser les processus politiques et par s'y former afin d'être en mesure de les appliquer. Ils doivent demander des informations à leurs syndicats, à leurs directions et aux salariés. Une mise en réseau reposant sur le dialogue est nécessaire, avec le CEE au centre.

Les syndicalistes doivent, quant à eux, effectuer du lobbying pour que leurs propositions alternatives soient bien accueillies. Ils doivent apprendre à adopter un angle de réflexion global, tout en agissant au niveau local. Enfin, il est essentiel qu'ils (se) mobilisent.

◆ **Sylvain Zuber**

Les syndicalistes doivent être à même d'anticiper et d'utiliser tous les leviers disponibles (mobilisation des salariés, des politiques...). Il est important qu'ils comprennent les enjeux des autres parties prenantes, en particulier de la direction, pour que les alternatives qu'ils proposent soient bien accueillies.

Quant aux représentants du personnel, il leur faut comprendre les métiers, les marchés et les enjeux économiques en amont des restructurations, afin d'être en capacité de réagir promptement en cas de PSE.

La solidarité est essentielle à tous les niveaux (local, européen...).

Enfin, le dialogue social doit se nouer avec les interlocuteurs pertinents, sans personnalisation des échanges.

◆ **Marc Soubitez**

L'anticipation des difficultés est essentielle. Le pragmatisme l'est également. Les syndicalistes doivent être capables de négocier, être forces de propositions et être crédibles vis-à-vis des salariés afin de pouvoir les mobiliser. Il faut trouver le meilleur compromis dans l'intérêt du personnel comme de l'entreprise.

◆ **Hugues Bertrand**

Les représentants du personnel doivent s'efforcer d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de son avenir. Il est important d'identifier le niveau d'interlocuteur pertinent.

Les syndicalistes doivent construire un rapport de force global, européen ou international, et pas seulement national.

◆ **Ciprian Scutca**, Vice-Président de SITT, Cartel Alfa, Roumanie

Il est essentiel que le CEE dispose de toute l'information nécessaire et soit soutenu.

◆ **Nadia Salhi**, Membre de la commission exécutive confédérale de la CGT, France

Les représentants du personnel doivent être en contact permanent avec les salariés qu'ils représentent et les informer. En Comité d'Entreprise, ils doivent analyser la gestion de l'entreprise et sa stratégie de moyen long terme. Il est important qu'ils préparent le changement, en formulant des propositions alternatives permettant de reclasser le personnel en cas de restructuration ou de maintenir les compétences en cas de mutation technologique.

Quant aux syndicalistes, ils doivent créer un réseau syndical pérenne dans la durée, et pas seulement à l'occasion de restructurations. Ils pourront ainsi anticiper les décisions des directions et construire des solidarités entre branches, sites et pays.

◆ **Joël Maurice**, Economiste de Lasaire, France

Pour comprendre le contexte, les représentants du personnel doivent avoir accès à l'information. Il est important qu'ils soient consultés, qu'ils expriment un avis explicite sur les restructurations, comme la loi française le prévoit. Enfin, il est essentiel et urgent de déployer des processus de négociations coordonnées et solidaires, indépendamment des nationalités.

◆ **Jean-Cyril Spinetta**

Les représentants du personnel et les syndicalistes doivent exiger l'application des procédures permettant d'anticiper les restructurations doivent être appliquées, à l'instar de la GPEC en France.

Il faudrait systématiser la présence des représentants du personnel au sein des conseils d'administration, afin qu'ils puissent influencer sur les décisions stratégiques. En tant qu'administrateurs, ils seront certes tenus au devoir de confidentialité, mais l'important est qu'ils puissent avoir une influence.

Enfin, il faudrait renforcer le rôle de la justice, afin que les directions respectent leurs obligations légales, à savoir une information complète, délivrée par des intervenants compétents.

◆ **Holger Rösser**

Merci à tous pour vos conclusions. Elles mettent en lumière l'importance de l'information, de la coopération et de la création de réseaux pour agir ensemble. Il est essentiel de dépasser certaines limites politiques dans l'intérêt des salariés. Il convient aussi de se montrer proactif, d'étudier l'évolution du marché ou de la branche, pour ne pas être passif en cas de restructuration mais pouvoir proposer des alternatives.

Cette synthèse nourrira les débats lors de la conférence conclusive des 11 et 12 octobre à Paris.

◆ **Joël Decaillon**, Vice-Président de Lasaire, France

Merci à IG Metall de nous avoir accueillis pour ce séminaire. La Biennale qui se conclura les 11 et 12 octobre à Paris aura à mon avis des suites. Les interventions de très grande qualité, auxquelles nous avons assisté, nous ont apporté de nombreux éléments de réflexion et d'interrogation. Les restructurations deviennent permanentes. Elles seront désormais récurrentes dans l'organisation sociale, économique et humaine. Or la stabilité est un facteur clé des civilisations. Nous devons construire nos vies dans des systèmes très mobiles, ce qui n'est pas évident.

La mutation du monde des entreprises implique une transformation simultanée et rapide du travail et des produits. Les systèmes de cohésion sociale sont structurés en branches, dont l'évolution complique l'organisation des négociations. La France, qui compte encore 700 branches, ne s'oriente pas vers la négociation de branche.

Les mutations permanentes de la chaîne de valeurs sont une source de complexité pour les syndicalistes. Ainsi, quand plusieurs sites sont concernés par une restructuration, il est difficile de nouer un dialogue transversal. Les nouvelles technologies devraient cependant permettre d'améliorer les échanges entre syndicats, en dépit des barrières linguistiques. La mise en réseau des syndicats est aujourd'hui une vraie nécessité. Les restructurations imposent une nouvelle dynamique, pour plus de solidarité.

Comme mes collègues de Lasaire, je me réjouis de la richesse des débats qui ont eu lieu aujourd'hui et qui se poursuivront à Paris les 11 et 12 octobre.

Je vous souhaite de très bonnes vacances à tous.