



11^e RENCONTRE BIENNALE

**La crise actuelle en Europe bouscule en
profondeur les relations industrielles**

**Quelles solutions et quel rôle des acteurs
sociaux pour en sortir**

COMPTE RENDU DES DEBATS DU SEMINAIRE DE ROME

Les 19 et 20 juin 2014

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

*Avec le soutien de/
With the support of*



*En partenariat avec/
In partnership with*



Comité économique et social européen



LA CRISE ACTUELLE EN EUROPE BOUSCULE EN PROFONDEUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES

QUELLES SOLUTIONS ET QUEL ROLE DES ACTEURS SOCIAUX POUR EN SORTIR

SOMMAIRE

PRESENTATION	Page 5
EVOLUTION DES RELATIONS INDUSTRIELLES DANS LA CRISE ACTUELLE EN ITALIE : QUELLES TRANSFORMATIONS EN COURS ? QUELLE EST L'IMPLICATION DES ACTEURS SOCIAUX DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ECONOMIQUES, SOCIALES, INDUSTRIELLES ET FINANCIERE ? Page 5	
CONCLUSIONS DE LA SESSION N° 1	Page 23
VERS QUELS NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL FAUT-IL SE DIRIGER DANS L'ENTREPRISE ? FAUT-IL GENERALISER LA PARTICIPATION DES REPRESENTANTS DE SALARIES AUX ORGANISMES DE DIRECTION DES ENTREPRISES ? QUELLES NOUVELLES ARTICULATIONS ENTREPRISES/TERRITOIRES SONT NECESSAIRES POUR FACILITER LE DIALOGUE SOCIAL ?	Page 27
CONCLUSIONS DU SEMINAIRE	Page 49

PRESENTATION

❖ **Fulvio Fammoni**, Président de l'Association Bruno Trentin, Italie

L'intitulé des table-rondes qui se dérouleront aujourd'hui et demain montre bien que ce séminaire se concentre sur le rôle des partenaires sociaux et sur les relations industrielles. Cela arrive à point nommé puisque trois semaines se sont écoulées depuis les élections européennes. Ce jour est aussi un moment particulier, puisque nous sommes à la veille du semestre de la présidence européenne de l'Italie dont on parlera par la suite.

À la suite des élections européennes, nous constatons que le panorama européen est très morcelé. Il en ressort une hausse des partis de droite au détriment des partis populaires, qui sont ceux qui ont perdu le plus de voix. La gauche n'a pas profité de la situation ; elle a reculé dans des proportions très variées d'un pays à l'autre. Il y a des partis qui dépassent le seuil de 20 % au Parlement européen, chiffre assez élevé en regard des prévisions, et, aujourd'hui, ces partis vont s'allier avec d'autres pour créer des groupes autonomes au sein du Parlement. Le nombre d'eurosceptiques est également assez élevé. En toile de fond, deux référendums vont avoir une importance cruciale pour l'avenir de l'Europe.

Ce vote européen doit être interprété de plusieurs manières, car il y a, dans certains pays, des tendances qui vont vers la gauche ou le centre gauche : c'est le cas en Italie, en Grèce et au Portugal. Le cas de l'Espagne est encore plus complexe, mais notre ami espagnol nous en parlera tout à l'heure.

Enfin, nous voyons qu'au Parlement et dans les institutions européennes, dans un cadre très complexe, l'on s'achemine vers une grande coalition comme seule forme de gouvernement possible. Tout cela va créer des problèmes fondamentaux concernant les choix urgents qu'il y aura à faire dans un avenir proche. Nous notons en particulier une certaine incertitude quant au choix du président de la Commission européenne et sur d'autres postes importants.

Nous savons tous que le sommet sur l'emploi a été reporté. Prévu initialement à Turin, le 11 juillet, il aura finalement lieu lorsque la nouvelle Commission aura pris tous ses pouvoirs. Ces interventions se déroulent dans une période de transition ; une période difficile de sortie de crise où la Banque centrale européenne joue un rôle de suppléant.

Revenons au sujet d'aujourd'hui. À la lumière de ce que je viens de dire, nous comprenons facilement l'importance de cette discussion, car nous parlons ici du rôle des partenaires sociaux à partir des propositions de la Confédération européenne des syndicats, à l'heure d'un plan d'investissement extraordinaire pour la croissance.

EVOLUTION DES RELATIONS INDUSTRIELLES DANS LA CRISE ACTUELLE EN ITALIE : QUELLES TRANSFORMATIONS EN COURS ? QUELLE EST L'IMPLICATION DES ACTEURS SOCIAUX DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ECONOMIQUES, SOCIALES, INDUSTRIELLES ET FINANCIERES

❖ **Guy Juquel**, Chef de projet, Lasaire, France

Ce projet est réalisé en partenariat avec l'Association Bruno-Trentin, les fondations espagnoles I^o de Mayo et Francisco Largo Caballero, le Conseil économique et social grec, le Conseil économique et social bulgare, le Conseil économique et social européen (CESE), le syndicat professionnel allemand IG Metall, le Conseil national du travail belge et, pour terminer, la Commission européenne, qui donne son agrément et participe financièrement.

Le thème de notre XI^e Biennale s'intitule : « La crise actuelle en Europe ». C'est une crise qui, depuis 2008, avec un rebondissement en 2012, bouleverse en profondeur les relations industrielles. Nous nous demanderons quelles solutions peuvent être apportées et quels rôles ont à tenir les acteurs sociaux pour en sortir.

Ce projet vise à mieux cerner, à l'échelle européenne, à partir notamment des situations analysées dans plusieurs pays, comme l'Italie, l'Espagne, la Grèce, la France, mais aussi l'Allemagne et la Belgique, la réalité des transformations en cours dans les relations industrielles confrontées à la crise ; et ce dans les différents secteurs d'activité, branches professionnelles et territoires.

Il s'agit de mesurer l'impact des politiques économiques et sociales conduites par les différents États sous la pression des orientations arrêtées par la Troïka, notamment ; les conséquences des mesures de flexibilité du marché du travail, de décentralisation des négociations collectives vers les entreprises, de transformation des modes de

management, de formation et d'organisation du travail afin de s'adapter aux nouveaux emplois et à la compétition internationale.

Ce projet se propose aussi de dégager les voies d'une intégration sociale et d'une plus grande solidarité susceptibles de constituer un facteur positif à la sortie de crise actuelle. Nous mesurerons comparativement les résultats des actions engagées par les acteurs sociaux et les institutions représentatives dans ces différents pays pour trouver des solutions alternatives aux solutions mises en œuvre actuellement.

Ce projet vise enfin à restaurer la confiance des salariés dans la poursuite de la construction européenne, fortement ébranlée par les mesures que le Conseil européen, la Banque centrale européenne et les différents gouvernements mènent, comme en ont témoigné les élections européennes, certes à des degrés divers selon les pays. En tout cas, la France a été marquée par une forte réticence à la construction européenne telle qu'elle s'opère actuellement.

Pour ce faire, notre projet se déroule en trois séminaires permettant de mieux cerner les situations nationales :

- un premier s'est tenu à Athènes, le 29 novembre 2013, dont vous trouverez un compte-rendu exhaustif dans vos dossiers.
- celui de Rome, aujourd'hui et demain.
- le troisième aura lieu à Madrid, le 18 septembre prochain.

Enfin, une rencontre avec les acteurs sociaux européens, à Bruxelles, le 23 janvier 2014, nous a permis d'appréhender l'approche européenne des principaux acteurs sociaux européens tels BusinessEurope, la Confédération européenne des syndicats, la Commission européenne, le CEEP¹ et les syndicats belges. Une conférence conclusive, dont la date est maintenant fixée aux 27 et 28 novembre 2014, se tiendra au conseil régional d'Île-de-France. Ce sera l'occasion de fêter le 25^{ème} anniversaire de Lasaire, en présence des personnalités fondatrices de Lasaire et de celles qui ont soutenu ce laboratoire social et lui ont permis de se développer. La vie de Lasaire a notamment été marquée par la participation et la contribution de nombreuses personnalités italiennes, dont bien sûr notre regretté ami Bruno Trentin.

Toutes ces initiatives rassemblent des représentants syndicaux et patronaux, des experts économiques et sociaux, et des universitaires venus des différents États membres. Pour chaque séminaire ou conférence, deux des trois thèmes de la Biennale seront traités. Aujourd'hui, nous traiterons plus particulièrement les thèmes 1 et 2. Évolution des relations industrielles dans la crise actuelle : quelles modifications en cours dans les systèmes d'organisation du travail, la participation des salariés aux conseils d'administration ? Quelle évolution dans les modes de management des entreprises ? Quelle politique de formation pour quels emplois ? Chaque séminaire préparatoire à la conférence conclusive de Paris rassemble une cinquantaine de participants.

Je voudrais dire un mot sur le séminaire d'Athènes pour essayer de retracer les principaux thèmes débattus et les premières idées qui en sont sorties. Ce séminaire a confirmé l'extrême gravité de la situation sociale et économique en Grèce, en particulier suite aux mesures prises par la Troïka² afin de permettre au pays d'obtenir une aide financière.

Nous constatons que le salaire minimum y est de 586 euros ; que l'abolition de l'extension des conventions collectives entraîne la multiplication des accords individuels ; qu'une nouvelle législation facilite les licenciements de masse et que le taux de chômage a été multiplié par 4 depuis 2008 - il est à 26,5 %, celui des jeunes à 57 %. Nous assistons à l'augmentation de la flexibilité du travail au détriment du plein emploi, tandis que l'abolition de la négociation collective est une caractéristique fortement soulignée au cours de ce séminaire. Le PIB de la Grèce a connu un recul de 25 % depuis l'application des mesures de la Troïka ; l'austérité a provoqué une baisse généralisée du niveau de vie ; le pouvoir d'achat a été réduit de 46 % ; la perte des revenus des fonctionnaires a atteint 40 % ; le niveau de pauvreté, mesuré par Eurostat, s'élève à 23,7 % de la population actuellement ; le salaire minimum pour les jeunes est inférieur à 500 euros alors qu'il était à 700 euros avant la crise et les mesures.

Le fait nouveau, mis en évidence et observé par l'Union européenne, est l'interventionnisme dans la sphère d'autonomie des partenaires sociaux ; la Commission recommandant aux pays d'abolir certaines règles sociales : abolition des protections attachées à l'emploi, diminution des salaires dans le secteur public et l'ensemble de l'économie, incitation à la décentralisation de la négociation collective. Dans les trois pays soumis au mémorandum (Grèce, Portugal et Irlande), les interventions de la Troïka se sont quasiment substituées aux gouvernements en place

¹ Centre européen des employeurs et entreprises fournissant des services publics.

² Banque centrale européenne, Commission européenne et Fonds monétaire international.

et ont abouti à une quasi destruction du système des relations professionnelles. Si le cas grec est extrême, il n'est pas unique en Europe.

La conclusion que l'on peut tirer est que les politiques économiques d'austérité, de dérégulation imposée, n'ont eu aucun résultat économique en termes de relance et de croissance, mais ont aggravé nettement la situation sociale et détruit la négociation collective. Concernant les solutions alternatives proposées par les acteurs sociaux, le séminaire d'Athènes a fait ressortir plusieurs questions sur lesquelles ces derniers travaillent.

Tout d'abord, se pose la question d'un plan d'investissement pour l'Europe servant à relancer la croissance. Nous avons particulièrement échangé autour du projet de la Confédération européenne des syndicats, qui propose un plan de relance de 2 % du PIB, soit 240 milliards d'euros, financé via la Banque européenne d'investissement et/ou d'autres modes de financement. Reste à savoir où nous en sommes aujourd'hui : avons-nous avancé ? Qu'en pensent les acteurs sociaux ?

Ensuite, nous avons beaucoup discuté de la revendication d'un salaire minimum en Europe, dans le prolongement de l'accord de la coalition CDU-SPD³ qui contient la mise en œuvre de celui-ci en Allemagne. C'est d'ailleurs décidé maintenant. Au cours du séminaire d'Athènes, nous avons mesuré que, suivant les pays, l'approche peut être diversifiée, comme en Italie, par exemple, où nous avons compris que la question se posait de manière spécifique. Il serait intéressant de savoir ce que nous pensons de cette revendication : pensons-nous encore qu'il faille la faire avancer dans les différents pays européens, et, si oui, comment la faire avancer en prenant en compte les spécificités de chaque membre ?

Il est également important de réfléchir à la croissance que nous voulons pour l'Europe, et nous ne devons pas seulement penser avec des recettes du passé. Il est crucial de s'attacher à la gestion des ressources de façon économe et de traiter les déchets. Cela nécessite beaucoup de matière grise et d'innovations technologiques.

Enfin, nous avons traité de la question de l'élargissement de l'Europe et considéré qu'il serait bon que nous ne restions pas bloqués à une Europe à 28. À propos de la relance de la construction européenne, la recherche de solutions qui permettraient, à partir de la zone euro, de renforcer l'intégration européenne dans les domaines sociaux, fiscaux, bancaires et environnementaux est décisive.

Voilà les questions qui ont été abordées au cours du séminaire d'Athènes. Celui de Rome va donc s'attacher à traiter de la situation économique et sociale, mais aussi du second thème, non traité à Athènes : quelle évolution du système de management ? Quelle participation des salariés dans les instances dirigeantes des entreprises ? Quelles politiques d'organisation du travail, de formation et de l'emploi ?

Nous sommes très intéressés par votre appréciation de la politique italienne, en particulier des propositions faites par le nouveau président du Conseil ; appréciation qui constitue un élément essentiel de notre réflexion. Voilà ce que je tenais à dire en présentation de notre XI^e Biennale.

❖ **Fulvio Fammoni**

Merci. On pourrait ajouter à cette image qui nous a été donnée (la faillite des logiques de l'austérité) les effets de dépression et de déflation que cela a eu sur la situation européenne, ainsi que la nécessité de passer de la concurrence fiscale (du *dumping* fiscal) à la *concurrence sociale*.

À présent, il convient de faire des choix immédiats ; des choix qui ne doivent pas subir des traités. Il faut obtenir la participation des partenaires sociaux, des forces sociales, et revenir à ce dialogue social sur lequel l'Europe s'est fondée et développée. Malheureusement, à Bruxelles, cela ne s'est pas passé. Il aurait été important de construire un consensus, et il est évident que les logiques que l'on utilise encore aujourd'hui, qui sont celles du FMI ou des recommandations de la Commission européenne, sont désormais des logiques obsolètes et inutiles.

Nous essaierons de revenir sur les débats de la priorité à l'emploi dans le thème du rôle des relations industrielles.

Dans cette première séance, nous traiterons de l'évolution des relations industrielles en Italie. Nous écouterons Mimmo Carrieri et Udo Rehfeldt, puis nous débattons avec Rodolfo Benito Valenciano, Luigi Sbarra et Luc Voets.

❖ **Mimmo Carrieri**, Professeur à l'Université de Rome, Italie

Merci de votre invitation. Je vais tâcher de parler de quelques caractères généraux dans les évolutions et de

³ En Allemagne, Union démocrate-chrétienne (CDU) et Parti social-démocrate (SPD).

quelques caractères spécifiques italiens. Pour finir, je tenterai de montrer un chemin innovant à suivre.

Le point de départ est évidemment l'amointrissement des relations industrielles, que nous avons connues foisonnantes au cours du XX^e siècle : le débat scientifique est vaste. Beaucoup de chercheurs affirment que les relations industrielles ont moins d'importance qu'autrefois et que leur capacité de régulation a baissé ces quinze dernières années. C'est un tableau dans lequel les rapports de force au sein des entreprises et des systèmes sociaux sont particulièrement favorables aux employeurs.

Dans toutes les analyses scientifiques portant sur cet aspect, je crois qu'il y a un point à souligner ; à savoir qu'une grande partie des chercheurs sociaux qui étaient optimistes il y a encore quelques années quant à la tenue de certains systèmes nationaux de relations industrielles, par exemple, la Scandinavie, l'Allemagne ou d'autres pays encore, sont aujourd'hui tous d'accord pour dire que les institutions nationales des relations industrielles, même celles qui étaient fortes par le passé, ne suffisent plus à protéger de façon adéquate les travailleurs des conséquences de la globalisation économique. Dans quelques pays, la crise est plus forte qu'ailleurs ; nous avons entendu parler de la Grèce, mais il y a quand même une tendance générale pour tout ce qui concerne les systèmes de protection sociale.

Quelle est la tendance par laquelle nous pouvons identifier cette difficulté-ci ? Notamment par la diminution du poids des grands accords nationaux sectoriels ou intersectoriels, qui régulent de moins en moins une partie significative de la force de travail. Mais, en même temps, on peut aussi souligner qu'une bonne tenue de la couverture contractuelle est enregistrée, sauf dans quelques cas, comme le cas allemand.

Sur la syndicalisation entre 2000 et 2010, nous avons de précieuses données dues à l'un des plus importants chercheurs néerlandais contemporains travaillant sur la construction des informations statistiques concernant les syndicats. On observe qu'il y a des pays importants où l'on voit une concentration de la syndicalisation. L'Italie, qui possède des données importantes, enregistre encore une petite croissance de la syndicalisation parmi les travailleurs actifs, tandis que celle des retraités fait augmenter les statistiques générales. Les taux en France et en Suède sont encore élevés ; au Royaume-Uni, il y a une réduction, certes pas dramatique, mais sans comparaison aucune avec la syndicalisation du Royaume-Uni des années 1990.

Je rappelle que ce sont des estimations, et non des données statistiques vérifiées. Or, la difficulté des accords multi-employés signifie l'affirmation d'une forte décentralisation de la négociation, c'est-à-dire que beaucoup d'accords sont signés dans les entreprises, mais sont-ils le cœur, le noyau des négociations engagées dans les différents pays européens ?

C'est une théorie que nous retrouvons dans le débat scientifique, notamment dans un article de Lucio Baccaro, un chercheur italien qui soutient la thèse d'une convergence dans cette direction à l'intérieur des différents pays européens, mais je crois que les tendances sont un peu plus compliquées ; il y a des clairs-obscur. Des accords ont bien été conclus dans le contexte d'entreprises décentralisées, mais nous n'avons pas une généralisation quantitative au sein des différentes réalités nationales, du moins si l'on observe les statistiques les plus significatives.

Plutôt que de parler d'une centralisation « dérégulée » ou « désorganisée », comme le font certains chercheurs, il faudrait poser l'accent sur le fait que la tendance au libéralisme qui prévaut, et qui est alimentée par les institutions européennes, concourt à l'affirmation des pratiques favorisant une dérégulation. Nous pouvons donc dire que nous ne sommes pas face au triomphe de la décentralisation ni face au triomphe d'une décentralisation désorganisée. Les catégories que j'utilise sont dues à Franz Traxler, un chercheur allemand.

J'ajoute que dans les pays européens les plus importants, nous rencontrons une décentralisation organisée : les accords d'entreprise sont développés au sein d'un cadre et soumis à des règles définies au niveau national. Autrement dit, il n'y a pas une décentralisation dans l'anarchie de la négociation collective.

Comment expliquer l'affaiblissement des relations industrielles ? Évidemment, nous pourrions apporter nombre de réponses. La première serait peut-être la réduction plutôt généralisée de l'influence des syndicats. Les syndicats européens voient leur nombre d'adhérents diminuer. À cela, l'Italie et la Belgique font figure d'exceptions ; dans tous les autres pays, la tendance est à la baisse.

La deuxième réponse serait l'augmentation de la capacité des entreprises à se soustraire aux contraintes posées par les lois nationales. C'est une autre conséquence de la mondialisation.

Le troisième point qui expliquerait cet affaiblissement serait le manque de liens entre gouvernements et syndicats. Les gouvernements ne sont plus accrochés au consensus des syndicats ; ils ont découvert qu'ils ne dépendent

plus d'eux s'agissant des politiques sociales et économiques. Ils sont devenus plus autonomes et ne subissent plus ces contraintes. Ce n'est pas positif et cela concerne aussi bien les gouvernements de droite que de gauche.

Nous avons maintenant, en Italie, un gouvernement qui affirme vouloir se passer de l'apport décisionnel des syndicats et décider de façon autonome après avoir écouté, bien sûr, les partenaires sociaux. Le gouvernement a affirmé sa propre autonomie par rapport à tous les acteurs sociaux, qu'il s'agisse des associations d'employeurs ou de travailleurs. Les patronats sont ici confrontés à un problème de légitimation dans le domaine public. Ce scénario ne peut pas changer sans une transformation des politiques européennes en ce qui concerne le développement et l'emploi. Ce qu'il faut, sur cette question, c'est un véritable espace européen.

Dans l'introduction, j'ai entendu une référence aux propositions sur les investissements européens en matière de croissance. Je crois que tout cela est important, et il faudrait vraiment donner une impulsion pour le choix des orientations communautaires. Mais, du point de vue social et syndical, peut-être pouvons-nous préférer la position de certaines associations - comme le CGIL qui, par exemple, a proposé un plan pour le travail -, parce qu'elles mettent en première place non pas une autre clé de voûte mais les investissements pour la création d'emplois. Ainsi, l'ordre traditionnel par lequel on affronte les politiques est inversé. C'est un point auquel il faut être vigilant, car les politiques syndicales européennes vont dans le sillon de certaines recettes dont la réussite fut limitée, même dans le cas où ces politiques ont été vraiment réalisées.

Dans ce contexte de difficulté générale, la situation italienne était déjà plus faible, délicate, puisqu'elle a été longtemps confiée à la volonté des partis. Nous avons, en lieu et place de règles institutionnelles fortes, une sorte de régulation faible confiée à la bonne volonté des acteurs sociaux. Ce contexte a subi les conséquences de plusieurs événements, mais ce cadre a montré que, dans le système italien, une régulation informelle ne fonctionnait plus pour les relations industrielles.

Les partenaires sociaux ont su saisir ce problème et ont montré une activité importante, surtout au cours des deux dernières années, où plusieurs accords ont été obtenus, portant sur des sujets aussi différents que la représentation des syndicats - sujet qui n'a jamais été résolu en Italie -, le développement ou la productivité ; tout cela dans le but non seulement de moderniser le système italien mais aussi de le rapprocher du système des principaux partenaires européens.

À mon avis, cet effort de relance est crucial. L'objectif est de renforcer, par des règles claires, la capacité de fournir des certitudes, surtout pour ce qui concerne la validité et l'extension des accords à tous les acteurs : entreprises et travailleurs. Dans certains secteurs, une certaine incertitude liée à la validité d'accords collectifs et au choix des partenaires sociaux ont essayé de combler cette lacune.

Cela en suivant le chemin d'une institutionnalisation souple qui, dans quelques cas, a même donné la possibilité d'un accès à des réajustements de nature législative — on s'accordera à dire que, pour faire des lois, les gouvernements sont nécessaires. Pour ce qui est du gouvernement italien actuel, sans savoir exactement ce qui se passera, nous pouvons d'ores et déjà dire que c'est un gouvernement actif, qui revendique sa capacité décisionnelle et a la volonté de promulguer des lois en matière de représentation des travailleurs, mais c'est encore un domaine entouré par beaucoup d'incertitudes et par un manque cruel de définition.

La vraie question est la suivante : est-ce que les partenaires sociaux peuvent relancer ensemble un espace de réglementation bilatéral, équilibré, comme on l'a vu dans une grande partie du XX^e siècle ?

Le noyau d'une telle stratégie doit être la négociation dans le lieu de travail, pas seulement au niveau national mais au niveau de l'entreprise, où l'enjeu est l'innovation de l'organisation, la capacité de l'entreprise à améliorer ses performances, la croissance, le développement de la compétence des travailleurs, la capacité d'adapter des mécanismes de formation continue.

Cet enjeu peut être soutenu du point de vue législatif par des lois sur la représentation des travailleurs, possiblement au niveau européen, et cela implique un changement de paradigme au sein des syndicats occidentaux. En général, nous avons remarqué de la part de ces derniers une sorte d'hostilité par rapport à la négociation décentralisée. Les mouvements syndicaux d'Europe centrale et du Nord ont toujours considéré l'accord au sein de l'entreprise comme un problème et non comme une ressource, mais je crois que les syndicats doivent de plus en plus réfléchir aux négociations décentralisées en tant qu'opportunité servant à répondre de façon efficace aux exigences et aux demandes subjectives posées par une grande partie des travailleurs. C'est un ajustement qui convient aux deux parties et qui permet de prendre en compte des paramètres donnés au moment où cela a lieu.

Exception faite de l'Allemagne et de la Suède, le Royaume-Uni, l'Italie et la France ont beaucoup à faire pour

affirmer des outils contractuels bilatéraux améliorant le travail en équipe et le système d'organisation orienté vers les performances ; l'objectif étant qu'ils utilisent les relations syndicales comme une clé de transformation des entreprises pour l'amélioration de leur compétitivité. Pour les données italiennes, il semble qu'il y ait une primauté des relations de type hiérarchique sur les modalités d'organisation innovantes.

En conclusion, nous pouvons dire que les changements que je viens de décrire, et qui demandent des ajustements dans les relations industrielles et la négociation, montrent la nécessité d'aller au-delà des institutions. Il faut plus d'actions sociales, c'est vrai, mais en partie seulement. La crise de la concertation est plutôt répandue, mais nous pouvons la lire de plusieurs façons. Une chose me paraît positive : les partis, qui doivent apprendre à être moins dépendants des ressources publiques et institutionnelles, doivent se baser davantage sur leur capacité d'actions sociales et d'obtention du consensus.

Cependant, je crois qu'il est erroné d'abandonner l'idée de construire de nouvelles institutions en matière de travail et de relations industrielles équivalant à celles de l'époque de Ford, et que les syndicats doivent donner la priorité à la question de la légitimation sociale et de l'action collective dans le contexte social actuel. J'évoque ici les pratiques des Community Organisers, qui forment un mouvement positif pour l'évolution des mouvements syndicaux, même si l'expérience italienne, entre autres, nous montre que la force syndicale est liée à plusieurs systèmes d'action, et qu'il ne faut pas rester en dehors du domaine des institutions et de leur reconfiguration.

❖ **Udo Rehfeldt**, Chercheur à l'IRES, France

Je vais partir des tendances générales pour situer ensuite le cas de l'Italie. Mimmo Carrieri et moi avons trouvé de larges convergences ; mon exposé présentera des pensées assez proches des siennes, ce qui n'est pas étonnant au vu du fait que nous nous connaissons depuis trente ans.

Mon exposé part de deux études collectives réalisées par l'IRES, en France, à partir du concept de démocratie sociale. Ceux qui étaient à Athènes connaissent déjà cette partie de l'exposé.

La démocratie sociale est un concept utilisé surtout en France ; ailleurs, le terme de « démocratie industrielle » est employé. Comment peut-on la définir ? Nous avons identifié deux aspects qui sont des compléments à la démocratie politique pour la régulation sociale. La première forme est la participation des partenaires sociaux aux décisions politiques, sous forme de consultation ou d'accord tripartite. La deuxième est une sphère autonome, comme l'a dit Guy Juquel précédemment, notamment la négociation collective, qui est une forme bilatérale. On trouve des équilibres très divers entre l'intervention de l'État d'un côté et l'autonomie des partenaires de l'autre.

La crise a modifié profondément ces équilibres qui étaient établis depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale dans la plupart des pays. Il y a d'abord, face à la montée de l'intervention unilatérale de l'État, une modification de l'équilibre entre l'intervention de l'État et les partenaires sociaux, puis il y a une modification des équilibres internes à la sphère de régulation par les partenaires sociaux eux-mêmes.

Mimmo Carrieri a montré que ce changement de rapport de forces peut se lire dans le taux de syndicalisation, dans l'évolution du taux de couverture par des conventions collectives et, aussi, à travers une évolution des conflits sociaux, en baisse partout en Europe. Ce qui est nouveau, c'est la hausse des interventions extérieures, que l'on constate à côté de la hausse généralisée des interventions unilatérales de l'État, qui se traduisent notamment par les politiques d'austérité. Guy Juquel a mentionné ces deux formes : les recommandations spécifiques, qui s'adressent à presque tous les pays de la communauté européenne, et les mémorandums de la Troïka, qui s'adressent à trois pays seulement pour le moment, avec les objectifs que nous connaissons.

Pour ce qui concerne la sphère de régulation autonome, nous voyons partout une revendication patronale de décentralisation de la négociation collective ; mais une revendication commune des organisations patronales ne se traduit pas nécessairement par le même type de décentralisation effective. Nous avons essayé de distinguer trois évolutions théoriques : la destruction des dispositifs de la démocratie sociale, la montée de l'unilatéralisme étatique pour imposer la décentralisation et la « décentralisation coordonnée », selon les termes de Traxler, encadrée par un accord central entre partenaires sociaux. Un quatrième cas de figure correspondrait à un fonctionnement qui serait resté inchangé, ou serait réactivé, même en temps de crise.

Dans notre recherche collective, nous avons constaté une réalité multiple. En Grèce, cas extrême de destruction complète du système antérieur, mais aussi dans les grands pays de la zone euro, nous voyons plutôt des situations intermédiaires : au Nord, notamment en France et en Allemagne, où l'on trouve une réactivation de la concertation au sommet et une décentralisation dans le même temps ; au Sud, en Italie et en Espagne, on a d'abord une

tentative de régulation étatique unilatérale, puis, dans une deuxième phase, une réactivation de la concertation au sommet pour encadrer la décentralisation.

Désormais, je vais essentiellement parler de l'Italie, qui a connu une tentative de régulation étatique unilatérale dans un premier temps. Elle est notamment le fait du gouvernement Berlusconi, qui a tenté d'imposer par la loi des accords dérogatoires d'entreprise, comportant ensuite une reprise en main par les partenaires sociaux, principalement à travers les accords avec la confédération patronale Confindustria afin d'utiliser plutôt l'accord négocié que l'accord de loi imposé par le gouvernement. En revanche, nous constatons, en Italie, une relative faiblesse des accords d'entreprises alors que, théoriquement, que ce soit par la loi ou les accords collectifs, les accords de dérogation seraient possibles. L'exemple extrême du cas de la Fiat est probant mais reste isolé en Italie. Peu de salariés sont véritablement couverts par des accords d'entreprises - hormis dans quelques grandes entreprises de l'industrie. Je ne rentrerai pas dans les détails mais, même dans la dernière phase, nous constatons qu'il existe très peu d'accords dérogatoires ou de crise.

Autre fait important pour l'évolution des relations industrielles en Italie, ce sont des accords sur la représentativité, particulièrement deux nouveaux accords inter-confédéraux, qu'il est primordial de mentionner car ce sont des accords unitaires, signés par les trois confédérations syndicales - fait nouveau en comparaison de cas où, par le passé, il y a eu des accords séparés qui n'étaient pas signés par la CGIL. Ceux-ci règlent la validité tant des accords d'entreprises que des accords de branches, avec une combinaison assez intéressante et typiquement italienne : un compromis entre des éléments de démocratie directe (vote par les salariés eux-mêmes) et de nouvelles règles de représentativité (qui existaient auparavant dans le secteur public, mais qui sont désormais inscrites dans le secteur industriel) basant le relevé des représentativités tant sur le vote que sur le nombre d'adhérents. Là aussi c'est un compromis entre deux approches, en l'occurrence l'approche de la CISL⁴, qui préfère l'indicateur des adhérents, et celle de la CGIL, qui préfère la règle basée sur le vote des représentations syndicales unitaires.

J'entreverrai deux conclusions : l'une d'entre elles, plutôt positive, est que le modèle italien, qui s'appuie sur le volontarisme, est assez viable. Les Britanniques ont eu un modèle semblable, qui s'est écroulé sous les coups législatifs du gouvernement de Mme Thatcher. Ce modèle volontariste italien constitue un exemple rare en Europe : il n'y a pas d'intervention législative dans les relations contractuelles en dehors de la législation de soutien au statut des travailleurs, qui donne des moyens légaux aux organisations syndicales pour être présentes dans les entreprises. Pourtant, il y a toujours une large abstention en dehors du secteur public, où les règles imposées par la loi sont très strictes. Donc, voilà un succès du modèle volontariste, qui peut se lire à travers un taux de couverture stable, un taux de syndicalisation stabilisé (après une chute) et cette résistance syndicale à la dérogation dont j'ai parlé.

Cela dit, il reste des aspects plus problématiques qui montrent les limites de ce modèle. Le premier est la faible négociation des centralisations : il y a là des potentialités qui restent encore à démontrer ; d'autre part, nous constatons sur la période récente une modération salariale qui a des effets très négatifs, induisant une stagnation de la croissance et de la productivité, et posant des problèmes de compétitivité. Cela s'explique par le fait que les entreprises ont plutôt utilisé la modération salariale, pour baser la compétitivité sur les coûts salariaux, au lieu de chercher des créneaux disponibles pour une compétitivité fondée sur l'innovation.

Un autre aspect montre les limites du modèle, c'est la négligence de la participation à la gestion. Il y a actuellement des projets et des initiatives pour l'introduire - nous en parlerons demain avec l'intervention d'Aline Conchon. Autre limite : l'application restreinte des accords de représentativité dont j'ai parlé, qui ne sont appliqués ou applicables que par les entreprises qui adhèrent aux associations patronales qui signent ces accords. Ces accords, par exemple, ne sont pas applicables par la Fiat qui, précisément, a quitté la Confindustria pour mettre en place son propre système de relations industrielles.

Je pense que, à terme, il faut une intervention législative pour rendre ces accords applicables par tous. Pour le moment, ils ne sont pas applicables *erga omnes*⁵. Je rappelle que la Confindustria est une organisation certes importante, mais elle ne couvre pas les secteurs du tertiaire, qui sont de plus en plus importants en Italie.

Finalement, je conclus par une autre limite qui est celle de la contestation du rôle politique. Elle a une longue histoire, qui a commencé avec le gouvernement Berlusconi, puis avec celui de Monti qui a considéré que la concertation était à l'origine des maux de l'Italie, et maintenant, cela continue, au moins verbalement, avec celui de Renzi, qui pense ne pas avoir besoin des partenaires sociaux.

❖ **Rodolfo Benito Valenciano**, Fondation 1^o de Mayo, Espagne

⁴ Confédération italienne des syndicats de travailleurs.

⁵ À l'égard de tous.

À mes côtés, une représentation de la Fondation Francisco-Largo-Caballero est assurée par la présence de la directrice, Almudena Asenjo.

Des choses fortes intéressantes ont été dites. Pour ce qui est de l'Europe, j'ai trois données à mentionner. D'abord, je crois qu'il ne faut pas négliger l'importance des choix qui ont été faits. En Europe, lors de la dernière période électorale, la forte abstention a confirmé l'éloignement des dirigeants politiques, comme des instances européennes. Nous avons également constaté une augmentation des voix allant aux partis xénophobes et un morcellement général de la politique européenne. En Espagne, nous voyons une montée significative du Parti populaire tandis que le Parti socialiste a perdu des voix.

Au-delà d'une réflexion nationale, il faut se concentrer sur le sentiment des citoyens qui voient l'Union européenne comme un problème et non comme une solution. Je crois que la Confédération européenne des syndicats a pris de très belles initiatives avant les élections. Certes, il lui a fallu trop de temps pour prendre une position claire. Finalement, des éléments novateurs ont émergé, car ce qu'il faut prendre en compte, à court terme, ce sont les problèmes réels : le chômage, les faibles salaires et les problèmes sociaux.

Dans le sillon de la négociation collective, la priorité n'est pas uniquement la décentralisation ; il faut jouer sur les contenus : y-a-t-il une négociation collective que nous pouvons vraiment décentraliser ? Il faut voir si un accord d'entreprise comme celui-ci pourrait intervenir dans un accord collectif national et déterminer comment un nouvel accord peut refléter les contenus d'un accord qui existe depuis vingt ans. Cela concerne toute l'Europe. Le débat est fort intéressant, mais il faut aller au-delà des définitions.

Trois idées me paraissent importantes. Après le vote, et l'abstention massive que nous avons constatée, la fin des mesures d'austérité est un thème central. Nous sommes face à un point de départ permettant de parler d'autres sujets. La politique d'austérité a été létale pour les économies de toute l'Europe, alors quand nous parlons de négociation collective, il faut savoir si le modèle social que nous allons mettre en place va changer le modèle économique ; car le modèle actuel est celui qui a alimenté la politique de l'austérité. Comment étendre la démocratie maintenant ? Comment arriver à une véritable démocratie ? Et là, nous le savons, le *bien-être social* prend toute son importance. La démocratie existe car les droits existent.

À partir de là, nous pouvons ouvrir le débat quant à la participation syndicale et les liens entre les citoyens et la représentation syndicale. Mais comment réglementer les relations professionnelles et industrielles ? Il faut considérer les initiatives qui ont donné de très bons résultats, à la fois pour les citoyens et les travailleurs. S'il y a un accord entre les entrepreneurs et les syndicats, et que celui-ci n'est pas accepté par le gouvernement, alors la capacité de dialogue entre les syndicats et les employeurs est condamnée à être limitée. Mais je pense que du seul point de vue de l'entreprise, nous pouvons aussi répondre aux intérêts de l'ensemble des travailleurs.

Pour ce qui est de la démocratie économique, nous ne devons pas simplement parler de la distribution des revenus et de la richesse ; nous devons aussi comprendre le rôle de l'État au sein de l'économie. Nous devons relancer l'économie industrielle. Une partie de l'Europe ayant vraiment besoin d'industries, il nous revient de choisir un modèle économique qui pourra faire face aux conjonctures économiques comme aux instabilités.

Je veux conclure en appelant à plus d'Europe, mais en cherchant de nouveaux moyens de la construire - avec une autre fiscalité, avec un nouveau rôle de la Banque centrale européenne. La relance de l'économie doit être perçue par les citoyens, sinon nous serons face à une véritable explosion de l'Europe.

En Espagne, nous vivons une période vraiment difficile. Nous avons nos priorités, mais il y a beaucoup de pauvreté, de chômage, et la question des inégalités doit être prise en compte dans un cadre plus ample, car celles-ci ne sont pas seulement le résultat de la bulle financière, mais sont dues aussi à la crise que nous vivons tous.

Nous voulons suivre une direction. Nous avons travaillé avec les universités et nous sommes d'accord sur le fait que la crise dépend de l'échec des pays, de l'écroulement de l'économie. Il faut rétablir l'État social : c'est le scénario le meilleur que l'on puisse envisager pour l'Espagne, sans parler des autres pays.

La dévaluation salariale est elle aussi un élément crucial pour la chute des investissements et cela a eu des retombées majeures sur l'emploi. Les mesures d'austérité vont peser lourdement sur la reprise économique. Si nous voulons rebondir nous devons changer le modèle, nous devons trouver un nouveau fonctionnement qui permette des emplois stables, des emplois qui donnent des droits et non des emplois précaires. Paradoxalement, il y a des emplois temporaires qui ouvrent des droits et des emplois permanents qui n'en donnent pas.

Je veux rappeler que lorsque le gouvernement espagnol a dit qu'il pouvait se passer de nous, les syndicats, une campagne a été lancée contre nous. Il est vrai que nous avons des difficultés, à l'époque, des problèmes de réputation, mais pas de représentation. Comme je l'ai déjà dit à Paris, des actions de justice sont ouvertes contre des représentants syndicaux qui ont participé à des grèves. Ces syndicalistes ont été poursuivis ; on a même requis 64 années de prison pour 8 personnes.

Vous voyez, il y a des procédures en cours à l'encontre des syndicats. On pourrait même parler d'un véritable processus de criminalisation. C'est un problème vraiment important pour nous que je voulais souligner.

❖ **Luigi Sbarra**, Secrétaire Confédéral de la CISL, Italie

Permettez-moi de vous remercier de cette invitation et de l'opportunité qui nous est offerte de contribuer aux travaux de cet important séminaire. Beaucoup a déjà été dit, et je partage ce constat sur le contexte européen et national. Nous plongeons toujours plus avant dans une phase difficile, incertaine, problématique.

Les données économiques et sociales présentent beaucoup de difficultés qui rendent complexe la sortie de cette crise. La chute importante des investissements, les licenciements qui se multiplient, les inégalités qui augmentent, puis, avec tout cela, l'aggravation de certaines conditions liées aux déséquilibres territoriaux. Je pense qu'il faut rappeler notre engagement en tant que mouvement syndical confédéral italien et européen. Notre engagement est très fort, et il se doit de rappeler à la Troïka qu'il est obligatoire de faire des interventions vraies, urgentes, visant à relancer la croissance des investissements, de l'emploi, tout cela par le biais de politiques n'utilisant pas le levier de la rigueur et de l'austérité.

J'espère que le semestre européen, guidé par l'Italie, sera l'occasion d'une bataille qui a pour but d'alléger les contraintes imposées et d'arriver à une stratégie centrée sur la relance.

Comme nous l'affirmons depuis longtemps, je crois qu'il est urgent d'intervenir. Une intervention visant à séparer les ressources liées aux investissements productifs, notamment pour les secteurs de la recherche et de l'innovation. Il s'agit de sortir de la raideur du pacte de stabilité : c'est une bataille qu'il faut mener ensemble, en Europe comme en Italie, parce que les indicateurs économiques et sociaux provenant des centres d'études statistiques montrent que l'Italie, plus que les autres pays, est dans une situation difficile.

Dans un document du gouvernement sur l'économie et la finance, nous n'avons pas retrouvé de choix clairs en faveur du développement, ni d'initiatives bien définies vers l'investissement public comme privé, ni de soutien concret aux activités du secteur manufacturier. Il n'y a pas de choix précis. Nous essayons vaguement de comprendre quel est l'horizon de l'engagement social dans la relation avec le gouvernement, mais, en Italie, c'est une question basée sur les règles du travail.

Nous en sommes à l'énième réforme du marché du travail, présentée il y a de cela plusieurs mois maintenant par le président du Conseil. Des remarques sont nécessaires, parce que le document de Renzi, dans sa première version, celle qui date d'un moment où il n'était pas encore Premier ministre, contenait une affirmation importante selon laquelle l'emploi ne pouvait pas être créé par des mesures législatives, et qu'il fallait consacrer un engagement fort aux politiques de contextes en fonction des facteurs particuliers du développement. C'est une condition essentielle pour améliorer et élever les parts de productivité. Dans ce document, il y avait un engagement envers des thèmes historiques, comme la réduction du coût de l'énergie, le rééquilibre fiscal, la réduction des dépenses, la simplification bureaucratique. Surtout, ce document affirmait que notre pays devait se concentrer sur l'élaboration d'un plan industriel dans différents secteurs : le tourisme, la culture, l'agroalimentaire, le bâtiment, le « Made in Italy ».

Maintenant, à l'heure où ce projet devrait se concrétiser, on ne prête attention qu'au fait que le document en question est focalisé sur les amendements, la modification des règles portant sur le travail ; des modifications qui n'ont pas trop d'utilité si elles ne se basent pas sur la croissance. Ces nouvelles règles peuvent faciliter certaines choses, mais le carburant nécessaire pour redémarrer la machine de travail est fondamental. Il faut une nouvelle stratégie de politique industrielle : par exemple, une utilisation qualifiée et optimale des ressources innombrables provenant de l'Union européenne. Pour l'instant, dans certaines régions, à cause du manque d'attention des politiques locales, ces ressources ne sont pas mises en valeur ou sont inutilisées.

Il est beaucoup question de réformes importantes, nécessaires - ce gouvernement en parle même constamment -, mais nous aimerions voir une plus forte détermination face à l'explosion du chômage, à cette multiplication continue des licenciements, à cette vague qui déferle et engloutit des centaines de milliers de personnes. Sur ce point, nous sommes radicalement engagés.

Nous nous sommes récemment investis pour lancer notre propre plate-forme délivrant un agenda de réformes. Parmi les priorités, il y a la croissance de l'emploi et de la politique industrielle, mais aussi deux autres priorités horizontales et fondamentales pour nous. Premièrement, une profonde réforme fiscale, à savoir la réduction du poids des impôts sur les salaires, sur les retraites, et sur les revenus des entreprises qui investissent dans la recherche et l'innovation du processus de fabrication des produits, et, enfin, sur les entreprises qui embauchent. Deuxièmement, c'est le thème de la prévoyance qui nous tient à cœur.

Le contexte dans lequel nous vivons depuis plusieurs années est particulier : nous affirmons que les relations industrielles représentent l'un des facteurs sur lequel il faudrait baser la relance de la croissance économique et sociale. Le démarrage de ce parcours peut être identifié dans un document du mois de mai 2008 produit par trois syndicats italiens, suivi par des accords inter-confédéraux avec le patronat ; accords qui ont démontré à terme un véritable renouvellement des relations industrielles. Ce fut en lien étroit avec la rapidité des changements de scénarios économiques et sociaux. Les points fondamentaux ont été la fiabilité aux différents niveaux des négociations, la certitude des règles, l'application des accords, la transparence de la représentation des organisations syndicales et la mesure, dans les différentes phases d'échange, du consensus des travailleurs sur les actions contractuelles.

Le nouveau système redéfinit l'accord national en termes de règles, de normes générales et sectorielles, et la sauvegarde des salaires développe de nouvelles règles de *welfare* intégratif et contractuel, et joue un rôle de centre de régulation des relations industrielles.

Le deuxième niveau de négociation, renforcé par les accords de ces dernières années, a été mis en œuvre aussi bien pour faire face aux crises que pour favoriser la croissance et les investissements afin de trouver des termes contractuels partagés et des solutions presque sur mesure aux différentes organisations de marché, suivant les contextes sociaux. Un niveau de négociation décentralisée donc, sur le plan des entreprises et des territoires, plus souple, ajustable, qui vise à améliorer la production, l'innovation, et valorise les compétences professionnelles. C'est un choix, celui d'aller vers un champ élargi de négociations de deuxième niveau se basant, entre autres, sur des mesures qui ont aussi fait intervenir des ressources importantes permettant de financer des accords d'allègement de charges salariales.

Il y a des étapes fondamentales dans ce parcours de modernisation des relations syndicales industrielles : les reconductions des accords collectifs, en 2011 ; les accords sur la représentation, en 2012 ; la titularisation ; le cadre de négociation de 2013. Nous faisons aussi référence au Texte unique sur la représentativité syndicale signé en janvier avec le patronat. Bien sûr, ce n'est pas le seul accord, puisque, seulement quelques mois après, un accord de même type a été signé avec le secteur de la coopération. Nous sommes en train de travailler pour arriver à une entente avec les secteurs du commerce, de l'artisanat et des PME, et aussi de l'agriculture.

L'accord signé avec le patronat n'est pas un cas isolé. Il y a une conscience forte de la valeur et de la signification de cette entente qui se doit d'être élargie à d'autres associations patronales. Les principes contenus dans cet accord peuvent apporter aux travailleurs comme aux employeurs l'assurance de conclure avec clarté et efficacité des négociations collectives à tous les niveaux.

En cela nous pouvons dire que notre système s'est modernisé, est devenu plus responsable et surtout plus attractif. Il peut nous permettre d'attirer les investisseurs italiens, mais aussi étrangers, et être la clé de voûte d'un processus de reprise économique. De notre point de vue, nous assurons un système de négociation à deux niveaux : d'une part avec un accord collectif national devenant un centre de régulation, d'autre part des accords visant à mettre en valeur la récupération de parts de productivité, d'efficacité, d'organisation.

Il nous paraît étrange que le gouvernement, dans une phase où les partenaires sociaux ont justement montré la capacité de mise en valeur des relations industrielles par la négociation, soit à l'origine de provocations comme celles constatées dans le contenu du projet de loi sur le travail, où l'on évoque l'éventualité d'un salaire minimum légal.

C'est une pratique erronée, dangereuse, en conflit avec l'histoire et la tradition de notre pays, qui a toujours vu la négociation comme le meilleur outil pour sauvegarder à la fois le salaire et la rétribution. Nous ne sommes pas convaincus de cette réflexion basée sur une comparaison avec l'Allemagne, où un syndicat demande au gouvernement la légalisation d'un salaire minimum. Il n'existe pas, là-bas, de accords nationaux, mais seulement des accords de land. En Italie, grâce aux 400 accords collectifs que nous avons, plus de 80 % des travailleurs sont concernés. Nous ne voyons pas la nécessité de remplacer les différents salaires minimums provenant des accords par le biais d'une loi unique.

À mon avis, l'autonomie des partenaires sociaux, dans notre pays, a fait ses preuves. Voilà la raison pour laquelle, au CISL, nous sommes inquiets et restons perplexes. Cela dit, s'il s'agit d'utiliser des formes de salaires minimums pour arriver à des types d'accords dans des secteurs où les syndicats n'ont pas en charge les négociations, par exemple pour le travail indépendant, alors là c'est un raisonnement tout à fait différent. Il faudrait alors définir un salaire minimum contractuel qui ne serait une référence que pour un certain type de contrat, jusque auquel la négociation collective n'a pas pu arriver. S'adresser aux salariés reste à notre avis un risque énorme.

❖ **Luc Voets**, Ex-Directeur du service d'Etudes, FGTB, Belgique

Excellent rapport dont plusieurs éléments sont reconnaissables en Belgique. Je voudrais commencer avec un élément positif. Vous avez parlé de l'évolution du taux de syndicalisation. En Belgique, il se porte bien. Le nombre d'affiliations des trois organisations syndicales belges évolue chaque année. Nous savons qu'il y a des éléments explicatifs à cette tendance, notamment parce que les organisations syndicales payent les allocations de chômage, et qu'il y a des partis de droite importants (ceux qui ont gagné les élections en Belgique) qui regardent cela d'un œil méfiant et ne demandent pas mieux que de casser ce service que nous rendons aux affiliés. Pas d'euphorie donc. Le travail syndical de ces dernières années a surtout consisté à être défensif, afin de sauver un maximum d'acquis, cela sans pouvoir faire d'énormes progrès dans le même temps.

La Belgique, comme les autres pays européens, a dû s'insérer dans la politique budgétaire de réduction du déficit public. Nous avons essayé d'éviter que la plus grande partie de la réduction du déficit se fasse par des coupes sombres dans les dépenses. Sans parler d'une grande réforme visionnaire fiscale, il y a eu un mélange entre des augmentations d'impôts et des réductions de dépenses. Par exemple, une mesure douloureuse de réduction des dépenses a consisté à augmenter le taux de dégressivité des allocations de chômage dans le temps, mais la particularité belge, qui est d'accorder des allocations illimitées dans le temps, elle, a été maintenue.

Les départs anticipés ont été rendu beaucoup plus difficiles ; la prévention en cas de restructuration d'entreprise pour des travailleurs de plus de 52 ans, qui trouvent difficilement un nouvel emploi, a été maintenue.

Certaines mesures ont rendu plus difficile la combinaison entre la vie professionnelle et la vie privée, mais le système a été conservé. L'enveloppe destinée à améliorer les allocations sociales pour les malades a été diminuée, mais il y a eu des améliorations pour les petites pensions.

Il y a eu des mesures qui ont fait mal, parfois très mal, notamment dans les régions les plus touchées par le chômage, mais l'essentiel a été sauvegardé. On peut constater, à la lecture des chiffres macroéconomiques, que la Belgique s'en est bien sortie par rapport aux autres pays (sauf l'Allemagne).

Le fossé des inégalités ne s'est pas fortement creusé comme dans d'autres pays ; le fait d'avoir pu freiner ce processus s'explique par certaines caractéristiques de notre modèle social : l'indexation automatique des salaires, l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel et sectoriel, et le système de sécurité sociale qui a pu être maintenu.

Cela dit, ces atouts sont de plus en plus sous pression. Pour mieux le comprendre et illustrer ce qui a été avancé par les intervenants - à savoir que l'État intervient de plus en plus dans l'autonomie des partenaires sociaux -, en Belgique cette limitation de l'autonomie des partenaires sociaux s'explique par une loi votée il y a dix-huit ans maintenant, mais qui est davantage appliquée depuis la crise. Elle oblige les partenaires sociaux à tenir compte de l'évolution des salaires dans les trois pays voisins (Allemagne, France et Pays-Bas) pour estimer les marges d'intervention maximales dans l'augmentation des salaires.

Cette loi a été combattue par les organisations syndicales, car elle limite leur autonomie et touche à leur liberté de négociation.

Cependant, un certain nombre d'éléments de cette loi ne nous sont pas défavorables : elle prévoit le maintien du système d'indexation automatique des salaires ; elle garantit l'évolution des salaires selon l'échelle des barèmes établis et oblige les partenaires sociaux, lors du calcul des marges disponibles pour l'augmentation des salaires, de tenir compte des aspects structurels de la compétitivité et de la situation de l'emploi dans les pays voisins.

En quelque sorte, cela permet de responsabiliser les organisations patronales sur la progression des investissements, la recherche et le développement, la formation accordée aux travailleurs, etc.

Le problème est qu'en l'absence d'accord entre les partenaires sociaux, entre autres, si les salaires augmentent plus vite que dans les trois pays voisins, le gouvernement peut intervenir et en instaurer le blocage. Cela change fondamentalement les rapports de force entre les organisations syndicales et les organisations patronales dans la

négociation salariale.

Un autre élément : cette loi aveugle, en tout cas c'est l'expérience que nous avons eue. On se base seulement sur l'évolution des salaires, et les organisations patronales refusent de miser sur la compétitivité structurelle des entreprises puisqu'elles sont soutenues par l'autorité gouvernementale pour imposer un blocage des salaires.

C'est ce qui s'est passé ces dernières années : en 2009-2010, nous avons, au niveau interprofessionnel, négocié une hausse réelle de 375 euros sur 2 ans ; pour 2011-2012, la hausse maximale réelle était de 0,3 % ; pour 2013-2014, le gouvernement a imposé un gel des salaires. Dans cette situation de blocage, les autres discussions qui se font au niveau interprofessionnel sont quasi impossibles, sauf s'il y a une intervention du gouvernement, ce qui a été le cas pour harmoniser le statut ouvrier.

Les organisations patronales se sont toujours basées sur ce rapport à la compétitivité pour revendiquer de plus en plus de soutien public : réductions d'impôts et de cotisations patronales à la sécurité sociale. Ils n'acceptaient d'avancer sur d'autres dossiers de négociations qu'à la condition d'obtenir une diminution des cotisations salariales. Par exemple, pour avoir un accord sur l'enveloppe budgétaire permettant d'améliorer les allocations sociales (chômage, maladie, pensions, etc.) - les choix d'utilisation de cette enveloppe sont décidés par les partenaires sociaux -, les organisations d'employeurs n'acceptaient que si elles obtenaient une même enveloppe de réductions patronales. C'était donnant, donnant. Si le gouvernement proposait 400 millions d'euros pour augmenter les cotisations sociales, elles revendiquaient la même somme pour les cotisations patronales afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

Bien sûr, le contexte actuel (l'argent venant à manquer et la pression exercée par l'Europe pour réduire le déficit public) est une explication au blocage de la concertation interprofessionnelle. Cela a été évoqué comme un problème plus large par un des deux intervenants.

Si nous faisons le bilan de la concertation pendant les trois ou quatre dernières années, nous constatons que nous avons œuvré de façon défensive. Il existe toujours un salaire minimum, il n'y a pas de décentralisation de la concertation grâce à cette même loi qui impose d'introduire une règle générale pour l'augmentation des salaires, à laquelle sont soumis les secteurs et les entreprises. Cela a freiné le mouvement de la décentralisation d'une concertation sociale.

Les élections politiques qui se sont déroulées en Belgique ont apporté la majorité à un parti de droite qui a un certain nombre de priorités pour changer fondamentalement le système de concertation belge. Il souhaite supprimer celle-ci au niveau fédéral pour la faire glisser vers les entreprises.

Ils regardent d'un œil très critique le financement par les organisations syndicales des allocations de chômage. Enfin, ils veulent supprimer l'indexation automatique des salaires, préconisant que soit négociée la compensation de l'inflation comme cela se fait dans d'autres pays.

Tout cela nous rend extrêmement inquiets, d'autant plus que la concertation est effectivement au point mort. Plusieurs défis continuent donc de s'imposer à nous : au lieu de centrer, à propos de la compétitivité et du renforcement de l'économie, toutes nos discussions sur le coût salarial, qui n'est responsable que pour un tiers de la perte de pouvoir de marché, il est impératif de débattre, entre partenaires sociaux, des aspects structurels, du type de produits que l'on crée, de l'innovation, de la recherche, du développement, de la formation des travailleurs, des exportations, et de s'orienter vers ces éléments majeurs dans l'objectif d'une croissance durable.

Je rejoins ce que disait le premier intervenant : il y a sûrement un champ nouveau de concertation sociale, qui inciterait les travailleurs à se former pour s'impliquer dans le débat sur les investissements et l'innovation au sein de l'entreprise.

Il existe des outils qui permettent aux conseils d'entreprises de situer leur entreprise dans un contexte sectoriel ou interprofessionnel en matière de recherche et d'innovation. Nous devons aider les travailleurs et les délégués à revendiquer l'ouverture de discussions autour de l'organisation du travail dans les entreprises et des formations adéquates.

Quand on sait que des études démontrent nettement que l'autonomie dans le travail a des conséquences sur la santé des travailleurs, la favoriser est un enjeu syndical majeur pour l'avenir.

Un autre élément important, mentionné par d'autres intervenants, concerne une réforme fiscale juste. Nous devons y travailler, au niveau européen et national.

Si nous sommes en train de perdre l'autonomie dans les négociations en matière de salaires, il est important de

remettre en lumière, et d'y travailler, l'idée lancée il y a dix ou quinze ans d'avoir une coordination salariale au niveau de la Confédération européenne des syndicats, ou au niveau des pays limitrophes, qui pourrait constituer une sorte de laboratoire comme ce que nous avons tenté de faire au sein du groupe de Doorn afin d'organiser ensemble l'évolution salariale.

DEBAT

❖ **Jean-Louis Moynot**, Lasaire, France

J'ai deux observations : la première concerne le tableau présenté par Mimmo Carrieri sur la relation entre le taux de syndicalisation et le taux de couverture. Il a pris lui-même beaucoup de précautions sur ce sujet, et je voulais ajouter que, même si l'on est juridiquement couvert, ce n'est pas toujours suffisant. Même quand le patronat est contraint, par des règlements ou la loi, il ne les respecte pas nécessairement. Dans le cas de la France, il y a un facteur de caractère public qui intervient : quand une convention collective est négociée dans de bonnes conditions, le ministère du Travail a le pouvoir de l'étendre à toutes les entreprises du même secteur. C'est ce qui explique que, tout en ayant un taux de syndicalisation très bas, nous avons un taux de couverture très élevé, mais cela reste assez formel.

La deuxième chose est d'une tout autre portée : évidemment, j'approuve tout ce qui a été dit sur les méfaits de l'austérité, sur le besoin de politiques économique et sociale tout à fait différentes de ce que nous avons connu jusqu'alors, mais je pense que la crise, qui est beaucoup plus ancienne que les manifestations financières que l'on a connues en 2007-2008, prend différentes formes que nous ne devons pas, bien sûr, opposer les unes aux autres. Ce sont des formes idéologiques, culturelles et politiques qui sont en jeu.

Je pense à la poussée de revendications identitaires, liée à la montée des partis d'extrême droite, mais pouvant aussi s'exprimer dans la volonté d'indépendance de régions qui ont déjà des pouvoirs étendus, revendications auxquelles nous assistons dans plusieurs pays et qui se manifestent, en France, par la xénophobie, voire, avoué ou non, le racisme. Tout cela est en jeu. Si l'on veut que le mouvement syndical soit capable de contribuer sérieusement à surmonter la crise, il faut aussi prendre ces questions en compte.

❖ **Antonio Lettieri**, Editeur de Insight, Italie

Tous les intervenants nous ont parlé des difficultés rencontrées par les syndicats, et personne ne peut nier que ceux-ci se trouvent dans un certain type de crise. Quelle politique peut-on appliquer à l'égard de cette crise-là ?

Je voudrais dire que la politique européenne est une politique erronée. Comment puis-je l'illustrer ? Tout le monde sait qu'elle est née aux États-Unis - la banque d'investissement Lehman Brothers en est le symbole -, et, lors de la faillite de celle-ci, nous avons pensé revenir à la crise de 1929. C'était une sorte d'avertissement, mais nous pouvions espérer y remédier puisque nous connaissions les erreurs commises jadis. Et les États-Unis ont essayé de ne pas reproduire les mêmes erreurs.

Le président Obama, par exemple, lors de son arrivée au pouvoir, savait qu'il fallait consentir des investissements pour relancer l'emploi et l'économie, et nos amis, ici, se rappellent bien de son programme : une enveloppe de 800 milliards de dollars qui devait booster la croissance. Ce n'est pas un chiffre négligeable, car c'est au moins la moitié du revenu américain. Imaginons que la France, l'Italie ou l'Espagne ait engagé autour de 7 % du PIB national ; en Italie, on parlerait de 100 milliards d'euros, à peu près *idem* en France, et la situation serait bien différente. M. Obama avait également lancé un programme de réformes parmi lesquelles figurait celle de la santé, freinée plus tard avec la venue au pouvoir des républicains victorieux aux élections de mi-mandat. Allons-nous comparer cette politique avec la celle d'austérité de l'Europe ? Elle est irrationnelle et va à contre-courant.

Lors d'une entrevue, un magazine italien a utilisé un mot très fort que je n'utiliserai pas moi-même, mais Joseph Stiglitz pouvait se permettre d'utiliser ce mot ; il a parlé d'une « économie criminelle ». Je voudrais rappeler que, partout dans la zone euro, la croissance a presque été nulle et le chômage a augmenté. À propos de la situation italienne, je pourrais résumer en deux mots en disant que l'on a perdu entre 9 et 10 % du revenu national après la crise.

Grâce au processus d'austérité, l'endettement, qui s'élevait à 106 en 2008, atteint maintenant un niveau de dette de 135 ; le chômage s'élevait à 6,3 % - il est désormais de 13 %. Et l'Espagne est un modèle du genre, avec 25 % de chômeurs. On nous dit qu'il faut blâmer les règles de rigidité de l'emploi, et je me demande si c'est bien ce paramètre-là qui a amené le chômage à doubler... Je ne m'attarde pas, puisque la réponse est évidente.

Je voudrais dire que lorsque j'entends parler de réformes structurelles, je pense à Brecht, qui disait que : « Lorsqu'un peintre de maison parle de paix, les enfants pleurent. » Moi, je ne vais pas pleurer, mais de quoi parlons-nous ? De déréglementation infinie du marché de l'emploi ? Mimmo Carriero a bien traité la question de la négociation d'entreprise. Personnellement, j'appartiens à l'histoire de ceux qui ont mené de rudes batailles pour arracher la négociation d'entreprise, et je dis maintenant que celle-ci, à l'opposé de la négociation nationale, risque de devenir un danger de morcellement du monde du travail et d'aboutir à une sorte d'américanisation et de destruction du pouvoir de négociation des travailleurs.

Pour conclure, un mot concernant le semestre de présidence italienne. Le Président est un jeune révolutionnaire audacieux qui veut tout changer : nous pouvons changer quelque chose, mais il faut savoir que, dans les prochaines années, selon la Commission européenne, nous devrions avoir 90 milliards de surplus de budget. Cela signifie que des ressources vont disparaître du côté des investissements et de l'emploi. Peut-on accepter cela ? Si les syndicats français, italiens, espagnols et tous les autres syndicats qui veulent bien nous rejoindre, sans oublier la Confédération européenne des syndicats, pouvaient ensemble adresser une requête au Premier ministre italien et lui demander : « Êtes-vous d'accord (car M. Renzi est d'accord, M. Hollande aussi) pour dire qu'il faut mettre fin à l'austérité, abandonner l'idée que l'on peut arriver à équilibrer le budget en un an ou deux pour satisfaire au pacte budgétaire, ce qui impliquera donc qu'il n'y aura que 2 milliards de surplus qui seront retirés aux investissements et aux ressources ? »

Les résultats aux élections européennes constituent une alarme, car nous pourrions bien nous acheminer vers la destruction de l'édifice européen auquel tout le monde a contribué.

Il ne faut pas se soustraire. Bien sûr, il faut blâmer les extrémistes, mais le tort le plus grand revient aux partis de gouvernement, qui sont les véritables acteurs de cette politique ; politique fautive, erronée, qui risque d'être une politique suicidaire pour la zone euro et l'Union européenne.

❖ **André Gauron**, Economiste à Lasaire, France

Je voudrais juste revenir sur la question européenne. Ici, tout le monde est d'accord sur le fait qu'il faut lutter et mettre fin à l'austérité. La question que nous devons affronter est la suivante : comment y met-on fin ?

Une politique de relance de l'investissement ne saurait suffire. Nous sommes devant une question institutionnelle européenne. L'austérité, ce n'est pas seulement le choix d'un certain nombre de gouvernements qui imposent au niveau européen des régimes d'austérité pour rétablir les finances publiques, c'est aussi la conséquence d'une certaine construction de l'Europe.

En Europe, nous n'avons pas la même politique qu'aux États-Unis ; il y a ici autant de politiques qu'il y a d'États membres. Dans un système concurrentiel unifié par la monnaie, la concurrence se joue forcément sur les salaires et l'accès au marché financier. J'étais au cabinet de Pierre Bérégovoy au moment de la négociation du traité de Maastricht, lorsque les Allemands avaient pointé la question suivante : « Si vous ne dévaluez plus, disaient-ils, l'ajustement se fera par la différenciation salariale au sein de l'Europe », sauf évidemment à faire un saut fédéral au niveau de la politique économique, ce que, à l'époque, tout comme aujourd'hui, aucun gouvernement n'était vraiment prêt à faire.

La question qui s'est posée avec la Grèce, puis l'Italie, l'Espagne, le Portugal et l'Irlande, est une question qui aurait pu trouver une réponse si nous avions accepté de garantir à ces pays l'accès au marché financier européen. Dans le cas de la Grèce, cela ne posait pas de difficulté à l'Europe de le garantir et, pourtant, les Allemands ont refusé. Cela supposait de mutualiser l'accès au marché financier et d'avoir en effet une politique européenne d'émission de dettes pour permettre à tous les pays d'accéder aux mêmes conditions. Si nous refusons cela, nous aurons forcément des ajustements, et ils se feront par l'austérité.

Nous sommes confrontés à un vrai problème institutionnel. J'ai vu que le DGB⁶ voulait relancer une convention dans un texte paru récemment. Je pense qu'il est urgent que les organisations syndicales se saisissent de cette question institutionnelle si nous voulons sortir des politiques actuelles.

❖ **Pierre Héritier**, Membre fondateur de Lasaire, France

Dans ce débat, je remarque qu'il n'existe pas de contradiction majeure. Je pense qu'il faudrait bien distinguer et caractériser le rôle de chaque négociation. Par exemple, sur l'organisation du travail et la formation, il est évident

⁶ Confédération allemande des syndicats.

qu'une négociation d'entreprise est nécessaire. C'est le cas aussi en Allemagne, car tout ne se négocie pas "dans les Landër". D'ailleurs lorsqu'un accord est négocié dans un land il est applicable dans toute la branche. Les négociations d'entreprise sont essentielles, notamment dans les pays qui en souffrent, afin d'améliorer la qualité de l'offre. Il s'agit à la fois d'améliorer la compétitivité et de le faire porter sur la qualité.

Cependant il y a besoin d'un ajustement à un niveau plus central pour coordonner les politiques salariales. Imaginons que les pays qui font de la "qualité" pratiquent aussi une baisse des coûts salariaux. Imaginez ce qui se passerait si chaque pays décidait d'agir ainsi sur les deux touches du clavier pour prendre un avantage concurrentiel. Nous sommes déjà dans une Europe de la concurrence. Certes, nous sommes confrontés à la mondialisation, mais nous devrions pouvoir ne pas y aller en ordre dispersé. La question des coopérations est sur ce point cruciale.

Nous avons besoin de négociations nationales et nous avons aussi besoin d'ouvrir un espace européen. Je sais, comme nous tous ici, comment on traite désormais dans chacun des pays, mais il n'empêche que, même à simple titre indicatif, nous pourrions très bien suivre ce que nous disait notre camarade belge tout à l'heure : réfléchir à l'organisation d'un système d'échanges qui permettrait de fixer un cadre d'évolution, non pas normatif — ne restons pas à un niveau purement institutionnel —, mais qui dirait précisément ce qu'il faut faire pour relancer la machine, et cela en tenant compte des difficultés et des réalités de chaque pays. Nous ne pouvons pas nous en remettre uniquement aux politiques d'investissement au moment où tous les budgets, sauf celui de l'Europe, sont en déficit.

Je rejoins André Gauron, qui pointait la nécessité d'une modification non seulement au terme de la crise mais aussi dans la foulée. Jean Monnet disait : « C'est à travers les crises que l'Europe progresse. » Il faut changer le cours de la construction européenne. On ne peut pas toujours fonctionner sur la base d'une politique nationale puisque nous savons qu'un jour ou l'autre les conflits d'intérêts l'emporteront ; et il n'y aura plus d'Union européenne, ou alors elle sera purement institutionnelle, et nous n'en voudrions plus. Nous voyons déjà des signes de rejet.

Les acteurs, notamment les syndicalistes, ont un rôle très important pour bien orienter les négociations en fonction du rôle économique de chacun. L'entreprise est un lieu pertinent de négociation dans un cadre donné, mais la décentralisation à tout crin est dangereuse, et il faut, au contraire, ouvrir un espace européen.

❖ **Emmanuel Jahan**, Centre Européen des Employeurs et Entreprises (CEEP), Belgique

Je voudrais attirer l'attention sur la négociation et les taux de syndicalisation, en particulier sur l'utilisation de ces derniers. Je ne suis pas sûr que l'on puisse comparer ces taux entre les États membres, puisque les règles de représentativité divergent nettement selon les États. Que ce soit comme en Allemagne, sur une base juridique, ou bien sur la base de la capacité à mener une grève, ou bien encore sur une base législative, une audience ou même sur la reconnaissance mutuelle, comme dans les pays nordiques. Aussi, les liens entre État et partenaires sociaux sont très différents : je rappelle qu'en Belgique les entreprises participent au paiement des cotisations syndicales. Si l'on avait cela dans tous les États membres, le taux de syndicalisation serait sûrement plus élevé dans certains pays.

On peut aussi souligner le lien extrêmement fort entre les partenaires sociaux, dans les pays nordiques, par exemple. Lorsque le Livre vert sur la mondialisation du Droit du travail a été proposé, en 2007, trois États membres, dont la Suède et le Danemark, refusaient de modifier le Droit du travail — c'était le cas du Royaume-Uni aussi, mais pour d'autres raisons. Ils considéraient que les partenaires sociaux s'arrangeaient entre eux. Ce projet est donc resté à l'état de friche. Les États membres les plus virulents sont finalement ceux qui avaient les meilleures relations avec leurs partenaires sociaux. On le constate aussi avec le cas des Pays-Bas.

Bien que je ne sois pas constamment actif à Lasaire, je me permets de dire qu'il me semble que nous oublions un peu trop les pays de l'Est, qui n'ont pas les mêmes taux de couverture des conventions collectives puisqu'ils sont situés entre 15 et 40 %. Soulignons aussi l'importance du travail non déclaré dans ces pays-là, et même en Italie, d'ailleurs.

On peut se permettre de comparer des taux, bien sûr, mais regardons les autres paramètres, notamment les causes. C'est important pour préparer et engager une bonne négociation. Si nous tenions le même discours que celui que nous tenons actuellement en Bulgarie, par exemple, je ne suis pas sûr qu'il fasse sens. Les chiffres comme les mots doivent être utilisés prudemment. On sait, par exemple, que le terme « décret d'extension des accords de branche » n'existe pas au Royaume-Uni, car les négociations de branche n'existent pas. Nous sommes dans des conditions extrêmement différentes.

Il n'y a pas vraiment de simple solution toute faite. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de solution, mais ces divergences sont à prendre en compte, dans le cas, bien sûr, où nous voulons toujours parler d'Europe.

❖ Udo Rehfeldt

Je reconnais que l'on ne peut comparer sans nuances les taux de couverture d'un pays à un autre. Mais l'on peut en comparer l'évolution : par exemple, en Allemagne, la baisse catastrophique de ces taux est remarquable. Elle a eu lieu parce que, contrairement à ce qui est fait en France, l'extension des conventions collectives n'est pas appliquée. Nous comprenons par là même le revirement syndical. Cela rappelle le refus déterminé qu'ont montré les Italiens autrefois contre l'idée d'un salaire minimum, tandis qu'ils le réclament maintenant parce que les syndicats sont confrontés au fait que les entreprises quittent les organisations confédérales.

Je reviens sur ce que disait Luigi Sbarra afin de souligner le paradoxe de la situation italienne et de rappeler que grâce aux accords inter-confédéraux, si l'on peut mesurer exactement la représentativité syndicale, nous ne connaissons pas toujours la représentativité patronale en Italie.

❖ Emilio Gabaglio, Partito Democratico, Italie

Comme le disait Mimmo Carrieri, on peut faire appel à l'espace contractuel européen, en tant que ressource possible, lors de difficultés dans les négociations collectives ; et Luc Voets a parlé de l'expérience de Doorn pour la coordination des politiques salariales entre les syndicats de Belgique et les syndicats des pays proches. Nous ne partons pas d'un point zéro, la coordination a été décidée par le congrès de la Confédération européenne des syndicats, à Helsinki, en 1989 : une commission composée de toutes les fédérations et confédérations européennes a été créée. Depuis, j'ai perdu le fil de ce qui s'est passé, mais je me demande s'il n'y a pas une volonté de la part des États membres de ne pas utiliser ces structures.

Dans le même ordre d'idée, le problème a été posé de la crise « relative » (j'entends par là qu'elle varie suivant les pays) des systèmes de concertation sociale, c'est-à-dire de la relation entre les syndicats, les partenaires sociaux et le gouvernement, de la création d'un consensus, etc. L'Union européenne, qui, à juste titre, est vue comme une *fausse mère*, ne représente-t-elle pas un environnement institutionnel poussant exactement dans l'autre direction ?

Au cours du prochain semestre de présidence italienne, le gouvernement ne doit-il pas s'occuper de mettre en pratique le dialogue social ? Le sommet social comprend trois parties obligatoires dont le Conseil des ministres, le Conseil d'État et celui des chefs de gouvernement à l'égard des partenaires sociaux. Dans ce cadre, l'Europe ne peut-elle pas être utile aux syndicats italiens pour faire ressortir les contradictions graves chez ceux qui veulent une autre Europe ? Les orientations ont changé, mais il faudrait encore appliquer ces orientations.

J'aimerais écouter des commentaires de confrères français. Si je me souviens bien, en France, sous le gouvernement Sarkozy, une loi promulguée a rendu obligatoire pour les gouvernements, dans le cas où ils avaient proposé des orientations sur le travail, la consultation des partenaires sociaux. Si ceux-là s'emparaient du sujet et en faisaient un objet de négociation, cela ouvrirait la possibilité d'intervenir au cœur du processus législatif. Je souhaiterais quelques éclaircissements sur cette loi qui serait utile pour la politique italienne.

C'est le modèle européen transposé à la France. Avant chaque intervention législative en matière de droit du travail, le gouvernement établit une liste des thèmes sur lesquels il souhaite une intervention législative. Alors, il laisse aux partenaires sociaux le choix de négocier, et cela avec la promesse, en cas d'accord, d'une prise en compte par le gouvernement.

Cela dit, comme au niveau européen, il y a une incertitude juridique : faut-il prendre en compte cet accord tel quel, ou une marge d'adaptation est-elle possible ? Cette loi n'engage en fait que le gouvernement. Par le passé, il a trouvé le moyen de détourner cette obligation légale en incitant les députés de sa majorité à déposer un projet de loi, et le Parlement n'est alors pas tenu à cette obligation. Il pouvait passer outre sans permettre aux partenaires sociaux de négocier. Cela est notamment arrivé lorsqu'il a fallu intervenir pour changer les horaires des commerces le dimanche.

❖ Stefano Maruca, FIOM-CGIL

Au cours des dernières années, nous avons vu un bouleversement complet de la réglementation européenne, et le dialogue social me paraît plus facile à décrire.

La règle européenne est une sorte de règle de *dumping* social et la production de lois au niveau des commissions, du Parlement, les arrêts de la Cour de justice ont suivi le fil de l'affaiblissement de la négociation collective. On pourrait s'attarder sur les différences entre les pays, mais ce qui m'importe est de savoir si le processus

a lieu partout.

En effet, si la négociation collective a été affaiblie, il faut s'employer à la renforcer. Tout comme la décentralisation, on peut tenter d'y voir quelque aspect positif, mais il faut savoir comment ces évolutions se positionnent dans la stratégie globale. De même, pour la coordination syndicale, longtemps les syndicats, surtout ceux du Nord, pensaient qu'une réglementation à l'échelle de l'Europe des modèles sociaux et des règles syndicales était nuisible, car ils pensaient que la réglementation nationale était plus favorable. Mais aujourd'hui où les mécanismes sont ceux de la mondialisation, le processus généralise l'affaiblissement de la négociation collective, et cela demande la création d'outils qui viendraient modifier cet état. Sans cela, nous continuerons à discuter de façon abstraite des salaires minimums, des négociations, etc. Nous nous contenterons de les mesurer sans pouvoir intervenir de façon adéquate.

Dans les débats de la fédération de l'industrie mécanique, chimique et textile auxquels je participe, une lutte intense se joue contre le travail précaire. Il est nécessaire de renforcer la négociation collective, ainsi qu'un salaire minimum assurant un niveau de vie décent pour tous ; et cela passe par une présence syndicale forte.

Nous avons constaté une atteinte à la négociation collective et un affaiblissement des droits de syndicats. Il faut renverser cette tendance. Il faut renforcer l'ensemble, puis mesurer les solutions sur la base des différents objectifs. Si l'on réduit la part des salaires, la négociation collective, le pouvoir des syndicats, il est clair que les conséquences sont néfastes.

❖ **Nadia Salhi**, Membre de la Commission exécutive confédérale de la CGT, France

En trente ans, la part de l'industrie en France a baissé de 20 à 10 %, de même que les emplois industriels. Depuis la crise de 2008, nous observons une accélération des fermetures d'usines en France. Pourquoi l'industrie va mal ? À dire vrai, plusieurs constats sont émis.

Tout d'abord, il y a plusieurs années, nous avons probablement fait de mauvais choix politiques : l'industrie a été progressivement abandonnée au profit du secteur des services. Dans le cadre européen, le manque de volonté politique joue également, alors qu'en Asie ou aux États-Unis, l'État finance largement les grandes entreprises qui nécessitent beaucoup d'investissements ; et, parmi elles, nombreuses sont les entreprises qui, si elles étaient livrées à elles-mêmes, ne pourraient assurer leur financement.

Ensuite, en Europe, comme la base est la concurrence libre et non faussée, il arrive parfois que, dans le cas d'une demande d'aides aux entreprises, plusieurs mois soient nécessaires pour obtenir l'accord de la Commission, alors que la concurrence ne se situe pas en Europe mais plutôt en dehors de l'Europe. Des améliorations de ce côté seraient les bienvenues.

Un dernier point qui recoupe ce qui a été dit : pour la CGT, la question de la financiarisation de l'économie est un autre volet, qui se retrouve dans la gestion des États comme dans celle des entreprises.

Depuis plusieurs mois, face au coût du travail, la CGT essaye de mener campagne contre le coût du capital. Les chiffres le montrent clairement : petit à petit, depuis plusieurs années, une grosse part de la valeur ajoutée est passée du côté des dividendes au détriment des salaires. On retrouve là le problème de la demande. Pour le développement de l'industrie, nous voulons opposer une autre logique : pourquoi a-t-on 3 % de déficit pour les États quand on a 10 à 15 % de rentabilité en plus pour les entreprises ? Quel est le but de tout ceci ?

Nous voulons être porteurs d'une vraie ambition politique basée sur la coopération entre les pays et non sur la compétitivité, et aussi sur l'axe de la transition énergétique dont on parle très peu alors que c'est un enjeu de société pour toute la planète. Que veut-on produire et comment sont les grandes questions. Dans les choix que nous allons être amenés à faire de ce côté-là, les salariés ont leur part à prendre. Cela rejoint la question de la démocratie sociale comme de la démocratie tout court, puisqu'on a l'impression, en France, que l'on nous enlève cette démocratie de choix, d'où un sentiment qui a eu les répercussions que l'on connaît sur les élections européennes, et même municipales, comme on a pu le voir dans la sanction infligée au parti au pouvoir qui a drainé beaucoup d'espoir en France et en Europe, et qui mène finalement une politique d'austérité que tout le monde rejette.

Dans la négociation collective, quelque chose ne va pas : aujourd'hui, au niveau des entreprises, des lois reprenant des accords entre partenaires sociaux sont faites, mais elles accompagnent le recul social, la baisse des salaires, la modification de l'organisation et du temps de travail ; or, c'est pour le progrès social que l'on veut se battre, et ce sont précisément les questions les plus dangereuses. Une loi passée sous le gouvernement Sarkozy permet même qu'un accord d'entreprise soit plus défavorable qu'un accord national ou de convention collective. Là est la difficulté. En

même temps qu'il y a toutes ces lois d'austérité en Europe, et que tous les travailleurs reçoivent les mêmes coups, il y a, au moins pour la CGT en tous les cas, une montée de la criminalisation de l'action syndicale qui empêche les salariés de s'organiser, ou tout du moins, qui les effraie au sein même de leur entreprise.

Comment, dans un tel contexte, assurer une négociation collective loyale entre les partenaires sociaux ?

❖ **Klaus Mehrens, IG Metall, Allemagne**

Nous avons entendu beaucoup d'informations sur l'Allemagne. En cette fin d'après-midi, je voudrais apporter quelques précisions qui ne seront peut-être pas appréciés par certains.

Le premier point est l'augmentation du travail précaire en Allemagne. Le nombre officiel de chômeurs enregistrés est élevé, et en même temps il y a une baisse importante de l'emploi contractuel. 25 % des salariés font pourtant partie des travailleurs précaires et ne sont pas syndiqués.

Après une baisse du nombre d'affiliés à l'IG Metall dans le passé, nous constatons depuis trois ans une certaine stabilisation, voire une augmentation des syndiqués. Certes, il y a une tendance à la décentralisation dans des secteurs où il y a peu de syndiqués, mais elle reste limitée. Nous n'avons pas l'impression que notre système de négociation collective ait trop de problèmes ; nous restons convaincus de son efficacité.

Parallèlement au partenariat social, nous voyons des secteurs en développement dans lesquels les syndicats ne sont pas implantés.

Deuxième point : le salaire minimum. On a entendu le point de vue d'un syndicaliste italien qui s'oppose à ce salaire minimum pour tous, car on a peur qu'il affaiblisse le système de négociation collective. Il y a six ans, mon syndicat a finalement changé de position. Nous avons dû reconnaître qu'à côté du système de négociation collective d'autres systèmes se développent, hors de notre contrôle.

J'ai participé à de nombreuses conférences sur le travail précaire avec les Italiens. Ils luttent considérablement contre ce phénomène. Nous devons être conscients de l'accroissement du travail précaire et de tout ce qui se joue hors de notre champ d'action.

Troisième point : la couverture de la négociation collective. Il est vrai que depuis la réunification de l'Allemagne, en 1989, le niveau de couverture est à la baisse, plus encore dans l'ex-Allemagne de l'Est, mais je crois que ce n'est pas dû à la faiblesse des syndicats mais à celle des patronats, qui sont en train de perdre beaucoup d'affiliés et donc de pouvoir lors des négociations collectives. Cela dit, l'affaiblissement est général et se situe des deux côtés.

Je crois que nous avons aujourd'hui une bonne opportunité pour discuter de ces problèmes communs dans ce contexte.

❖ **Eric Peres, Secrétaire Général, FO-Cadres**

Je suis tout à fait d'accord avec ce qui vient d'être dit, à l'exception d'un point - sans doute l'ai-je mal compris – qui consiste à dire que la décentralisation des négociations serait un facteur de relance du dialogue social ce à quoi je ne crois pas.

En France, tout est fait pour renverser la hiérarchie des normes, qui va des accords interprofessionnels, aux accords d'entreprise en passant par des accords de branche. Remettre en cause ce principe de faveur c'est revenir sur un des points majeur de la négociation des accords collectifs, Un principe qui a permis de consolider les droits des travailleurs et de protéger les entreprises du *dumping* social. Renvoyer systématiquement au niveau de l'entreprise le soin de négocier des accords c'est prendre le risque de renforcer notamment les disparités salariales au sein d'une même le branche et d'affaiblir les négociations collectives de branche. Sans compter que certaines entreprises comme les plus petites d'entre elles ne possèdent pas de représentation syndicale.

Le deuxième point que je souhaiterais aborder est la question du rapport de force, évoqué par André Gauron. Nous sommes tous contre le travail précaire, tous pour plus de croissance et tous contre la pauvreté...mais après ? Comment agir ? Que faire pour retrouver le chemin vertueux de la croissance économique et de la création d'emploi ?

Nous ne pourrions-changer les choses que si nous changeons les orientations de la construction européenne: au premier chef desquelles l'action de la Banque centrale européenne. Limiter le rôle de la BCE à la stricte maîtrise de l'inflation en continuant de la priver d'un rôle actif de soutien à la croissance par l'investissement est suicidaire. Nous risquons très sérieusement d'handicaper nos chances pour une sortie de crise avec la déflation et le chômage comme seul horizon.

Pour FO la situation oblige à reconsidérer rapidement le pacte de stabilité européen à cesser la poursuite des politiques d'austérité qui sont socialement, économiquement et démocratiquement suicidaires. Concernant le mouvement syndical, il est souvent fait état de ses divisions, comme si celui-ci était par essence unitaire ce qui est comme nous le savons loin d'être le cas pour des raisons historiques; de même du côté des organisations patronales, le MEDEF est loin de représenter une vision homogène des intérêts des entreprises.

Les lignes de fractures sont apparentes entre une vision portée par les seuls intérêts et visées du monde de la finance, banques et assurances en tête, et une vision plus étroitement liée à la réalité des entreprises et des projets industriels. Or force est de constater que le temps est plus au court terme, à la distribution des dividendes et à la recherche de l'optimisation fiscale qu'à la défense de projet industriel inscrit dans une vision du long terme.

Ce détail est loin d'être anecdotique. Car en plaçant le débat de la négociation et du dialogue social sur le versant des seules fondamentaux de la rationalisation économique et du court terme, les débats ont vite fait de glisser sur la pente raide des exigences de flexibilité et de l'intensification du travail.

Lutter contre les dérives de l'idéologie du court terme et de la maximisation des profits comme seules dimensions de la valeur économique est de ce point de vue un acte de résistance salutaire pour le monde du travail en général et de la société en particulier. Il ne s'agit pas ici de défendre un projet de société - ce n'est d'ailleurs pas la conception du syndicalisme que nous défendons à FO -, mais bien d'affirmer une vision de la société où la croissance économique est au service du progrès social et de l'émancipation.

Enfin et ce sera là mon dernier point à ce stade de mon intervention, nous devons en tant que syndicalistes être capable de garder l'essentiel et de guetter le futur. Garder l'essentiel de la protection sociale comme élément indispensable pour consolider le couple contribution/rétribution, bien mise à mal ces dernier temps. Guetter le futur pour anticiper les métamorphoses du monde du travail et accompagner notre réflexion sur notre capacité à intégrer, dans nos revendications, des éléments que nous n'avions jusque-là ignorés comme l'intégration des nouvelles technologies dans le monde du travail et les effets disruptifs du numérique dans l'ensemble des filières économiques, la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et du mieux-vivre au travail. Des réflexions qui permettront sans doute aux jeunes travailleurs de retrouver les rangs du syndicat, comme force d'action et de proposition.

❖ **Nicholaos Skorinis**, Vice-Président du CES Grec, Grèce

La politique européenne actuelle est totalement erronée. Dans le secteur privé, actuellement en Grèce, nous avons 1,5 million d'employés et 1,4 million de personnes sans emploi ; un PIB qui a diminué de 25 % ; un salaire minimum de misère de 500 euros ; une productivité industrielle en baisse de 32 % ; nous déplorons 5 000 suicides et une augmentation de 300 % des dépressions ; il n'y a pas de dialogue social. En revanche, il y a une libéralisation complète des licenciements et, malgré cela, la compétitivité a encore diminué dans le secteur industriel.

La Grèce est dans une situation à peine meilleure que celles du Venezuela et de l'Argentine. Cette Europe n'a pas de futur ; elle va s'éteindre.

❖ **Udo Rehfeldt**, Chercheur à l'IRES, France

Je souhaiterais dire à Klaus Mehrens que je suis entièrement d'accord avec son énoncé, simplement je n'ai parlé que de l'Italie, comme on me l'avait demandé, et pas de l'Allemagne. En ce qui concerne l'avant-dernière intervention, de Force ouvrière, je suis bien entendu contre la décentralisation de la négociation salariale, principe à l'origine même du syndicalisme créé dans les pays anglo-saxons : « Take Wages Out of Competition » (il faut sortir les salaires de la concurrence).

Je serais d'accord avec Mimmo Carrieri et Pierre Héritier pour dire qu'au niveau de l'entreprise nous pouvons négocier des choses plus qualitatives et, éventuellement, les lier à des primes salariales, ce qui est permis depuis l'accord tripartite de 1993 en Italie. Mais je constate que la négociation ne s'est pas développée dans ce sens en Italie.

CONCLUSIONS DE LA SESSION N°1

❖ **Susanna Camusso**, Secrétaire Générale de la CGIL, Italie

En Italie, la participation aux élections européennes fut faible (40 % d'abstention), mais, en tant que syndicaliste, je peux dire qu'une grande partie des salariés a voté pour M. Renzi. Selon moi, beaucoup ont voté pour un projet européen représentant une première réponse, après six années de crise, à l'adresse des travailleurs qui, dépendant des politiques gouvernementales, n'avaient reçu aucune réponse à leurs requêtes. De façon générale, les gens ont voté pour le changement.

Je me rallie à ceux qui disaient que si nous nous soucions des partis xénophobes et de l'eurosepticisme, la seule réponse que nous pouvons donner a trait à la politique européenne. L'eurosepticisme augmente et il puise ses forces dans l'échec de l'Europe, car beaucoup de citoyens pensent qu'elle est un inconvénient et qu'elle peut même être un problème. Cela est plus ou moins vrai selon les pays. Notre gouvernement s'apprête à prendre la présidence du semestre européen et, malgré les demandes de la Confédération européenne des syndicats (CES), pense qu'il ne faut pas rencontrer les syndicats pour rédiger l'agenda du semestre. Je ne sais pas si les règles européennes vont imposer cette concertation. Le gouvernement ne pense pas que l'Europe se base sur le respect d'un dialogue social.

La crise, l'Europe, l'affaiblissement des relations industrielles, sont au cœur de notre thème. D'un côté, plusieurs ont fait cette observation, à savoir qu'il y a la crise, l'augmentation du chômage, que les syndicats ont agi sur un mode défensif. En effet, c'est tout à fait évident, mais je ne connais pas de moments de crise dans lesquels on va de l'avant. Je crois que tout le monde s'est bien battu, mais nous avons reculé. En Italie, la défense des syndicats ne s'est pas traduite par une perte d'adhérents. En revanche, nous avons perdu une bonne partie du système productif italien.

Malgré un même nombre d'affiliés, le système productif a reculé. Il y a des travailleurs qui ont perdu leur emploi, et le chômage crée des ravages. Cette donnée s'explique par la gestion de la thématique en matière d'emploi, qui a été construite sur la base des relations entre les syndicats et les entreprises locales. Ces dernières années, nous avons signé de très nombreux accords défensifs dans la conduite des plans de réorganisation, des amortisseurs sociaux, mais la plupart ont été signés sur le tas, sur le terrain.

Durant ces six années de crise, qui s'est amorcé sous le gouvernement Berlusconi, nous avons vécu une contradiction : la pratique d'entreprise dans le règlement des problèmes et la tentative du gouvernement de favoriser la rupture du dialogue avec les syndicats. Tandis que la CISL et l'UIL⁷ concluaient des accords, Fiat se retirait de la Confindustria, marquant ainsi le début d'un clivage syndical.

Nous n'avons donc pas de véritable dialogue avec nos interlocuteurs. Confindustria a repris les débats (qu'elle va mener tous les quatre ans) sur le l'accord d'entreprise ou l'accord national, mais elle ne reçoit pas de réponses satisfaisantes, car elle est confrontée à des tergiversations de leur part, voire à une attitude d'évitement.

En Italie, l'accord national tient bon, mais nous rencontrons des difficultés dans la gestion de la crise. Il est faux de dire que 80 % des travailleurs sont couverts ; ce taux ne concerne que les travailleurs stables. Si nous incluons les accords nationaux et les contrats précaires, il représente moins de la moitié des travailleurs.

Nous sommes convaincus que le système productif italien doit consentir à un accord national afin de ne pas voir se réduire le taux de couverture d'une bonne partie des travailleurs et s'altérer leurs conditions de travail, mais si le contrat n'englobe pas les travailleurs atypiques, indépendants et précaires, son impact restera faible. Voilà tout le dilemme du syndicalisme italien.

Le gouvernement et la Commission européenne ont eu la tentation d'éliminer ces accords nationaux et de les remplacer par des accords d'entreprise. Si cela était le cas, cela concernerait 2 000 ou 3 000 entreprises.

C'est pourquoi, dans notre pays, la participation est un sujet peu évoqué, car si l'on discutait d'actionnariat ou d'intéressement aux bénéficiaires, nous ne parlerions plus que de 1 200 entreprises. En effet, en Italie, les entreprises sont petites, non cotées en bourse, créées sur un modèle fondé sur la participation, donc hors du cadre de la représentation du travail. Nous ne voulons pas changer le modèle de représentation collective. Notre grande préoccupation est la suivante : l'accord national peut-il être l'outil qui permette d'intégrer les travailleurs atypiques ou précaires ?

⁷ Union italienne du travail.

Cela nous amène à nous demander pourquoi la précarité de l'emploi est si répandue dans notre pays. La Commission européenne nous demande de mettre en avant la flexibilité. Nous ne pouvons pas aller plus loin dans cette direction, et le problème ne se situe pas là, mais plutôt dans la multiplication des emplois précaires et la baisse des salaires ; et cela va changer les relations industrielles.

Nous avons parlé de modération salariale qui réduit la compétitivité des entreprises, mais le modèle italien de développement a été basé sur la compétitivité et la baisse des coûts salariaux, et non sur l'innovation. Or, nous pouvons relier étroitement notre entrée dans l'euro au début de la réduction des salaires. Comme il n'était plus possible de dévaluer la monnaie, les entreprises ont commencé à réduire l'impact financier des salaires. Voilà comment la précarité a augmenté.

Cela explique pourquoi nous prenons de grandes précautions quand nous abordons la question du salaire minimum. En effet, pour le gouvernement, il ne s'agit pas d'un taux horaire de 8 euros, comme en Allemagne, mais de 4 euros. Cette éventualité, à laquelle s'ajoutent la baisse de compétitivité, les faibles rémunérations des précaires et l'affaiblissement général de la masse salariale, va réduire le salaire moyen des travailleurs italiens.

Cela ne signifie pas que nous rejetons l'idée de salaire minimum, mais ou nous trouvons un terrain d'entente dans une négociation à laquelle participent à nouveau tous les acteurs, ou nous estimons que le salaire minimum ne peut pas être un outil de défense, s'agissant notamment des rémunérations des travailleurs précaires.

Dernier thème qu'il faut aborder : le rôle de la CES en Europe. Si nous ne pouvons pas aller plus avant dans la décentralisation des négociations - le risque de morcellement et d'appauvrissement étant trop important -, que pouvons-nous faire au niveau européen ? Emilio Gabaglio nous a bien rappelé le congrès d'Helsinki, mais que peut faire la CES ?

Cette dernière a été la victime d'un retour à des logiques nationalistes lié au contexte défavorable actuel. Nous avons abouti à l'application d'un plan Marshall avec beaucoup de retard dû à un manque de confiance dans la capacité de l'action syndicale européenne à créer un cadre. Ce plan d'investissement est très important ; hélas, il ne suffit pas à placer les syndicats dans le sillon tracé par les traités européens et ne donne pas à ces derniers d'indication sur la façon d'agir vis-à-vis de leur gouvernement.

Par ailleurs, nous assistons à un recul dans les discussions sur les accords. Au Congrès de la CES à Athènes, nous n'étions pas parvenus à nous mettre d'accord sur le salaire minimum, mais chaque pays peut agir différemment. Il nous faut envisager, en marge d'un changement de politique d'austérité, une forme nouvelle de salaire minimum européen. Celui-ci pourrait être modulé en fonction de l'importance de la crise - moindre dans les pays les mieux placés, plus important là où la crise se fait plus ressentir. Cela va créer une logique de déplacement vers les pays où les salaires sont les plus bas. Nous devons tenir compte de la mobilité européenne liée à l'emploi et des différences de développement ; et la question n'est pas de fixer un montant pour un pays, mais de considérer l'impact des réglementations européennes.

Sans référence à l'accord national, nous prenons le risque d'un *dumping* du travail, illustré en cela par un conflit en termes de main d'œuvre entre les pays plus faibles et les pays plus forts. Les pays de l'Est ne sont pas favorables à ce salaire minimum, car ils pensent en subir les désavantages. La politique des dernières années n'est pas de dire aux pays économiquement faibles comment ils doivent croître, mais de dire au pays qui vont mieux comment ils doivent s'adapter.

Quant aux comités d'entreprise européens, ils sont un point de décentralisation de la négociation. Le seul lieu en Europe pour la politique syndicale est l'entreprise, or nous devons essayer de faire une politique européenne représentant l'ensemble des travailleurs.

❖ Joël Decaillon, Vice-Président Exécutif de Lasaire, France

Merci à tous, merci aussi, bien sûr, aux interprètes. Je voudrais simplement relever quelques points. Je suis assez d'accord avec Mimmo Carrieri sur le problème de capacité de régulation en Europe. Il est posé à tous les niveaux et il est complexe. La réponse, par exemple sur le Smic, peut paraître satisfaisante : nous répondons par un salaire minimum en Europe et cette réponse doit être une façon de traiter la précarité.

J'ai été frappé par les propositions d'Obama, qui suggère lui aussi la mise en place d'un salaire minimum aux États-Unis. Mais, comme l'a souligné Rodolfo Benito Valenciano, elle pose question aux syndicats dans la mesure où elle accepte implicitement une dichotomie, entre deux sortes de travailleurs : les uns pauvres et les autres qui seraient

convenablement protégés. Nous accepterions donc que ce modèle d'organisation sociale soit mis en place durablement dans des sociétés industrielles comme les nôtres.

Cela pose un terrible problème aux syndicats, parce que le développement du syndicalisme ne s'est pas fait sur ces bases-là. Il s'est fait à l'instigation des travailleurs les plus évolués dans les professions industrielles les plus élevées pendant toute l'histoire de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle. Que nous le voulions ou non, il faudra une régulation. Comment ? Même si la solution choisie n'est pas satisfaisante, il peut y avoir une tentation politique et étatique d'intervenir dans cette régulation, car il y a nécessité à mettre en place un système pour répondre au problème de ces travailleurs pauvres.

Les syndicats pourront-ils arriver à coordonner ces deux dimensions ? Parviendront-ils à éviter que ne s'installe une étanchéité entre un système de relations sociales relativement fermé où ils pourront continuer à défendre une partie des travailleurs et un système alternatif où d'autres travailleurs, protégés par voie législative, échapperont à ce principe ?.

La Confédération européenne des syndicats doit être particulièrement attentive dans la formulation de ses requêtes. Elle a eu pendant des années une revendication fortement mobilisatrice sur la réduction du temps de travail. Aujourd'hui, nous n'avons plus de revendication générique, et c'est un élément de faiblesse pour le syndicalisme européen. Il faut trouver le moyen de relancer ce thème tout en prenant bien garde à la dichotomie que nous voyons s'opérer entre salariés.

Ma deuxième remarque a trait aux élections européennes. Elles ont montré un taux de participation très faible et un vote massif des salariés, notamment en France, en faveur de l'extrême droite, signe d'un repliement « nationaliste » à caractère régressif. La crise est très profonde. La preuve en est donnée avec l'exemple du Danemark ou de l'Autriche, pourtant dans des situations économiques plus enviables, où ce n'est pas la perte de l'emploi mais celle d'une certaine identité qui est mise en avant. Il y a, dans ces pays, un rapport au travail, aux syndicats et au système de relations sociales dans lequel ils opèrent qui est au principe de leur culture.

Je pense que le syndicalisme peut promouvoir, une vision culturelle du projet européen qui s'en inspire. Sinon nous serons dans une difficulté majeure, dans la mesure où l'horizon du projet culturel de protection sociale restera national, parce que réputé ou pressenti plus protecteur.

Le travailleur danois, par exemple, peut penser que le système de son pays peut le protéger face à la mondialisation et, dans ce cas, qu'il n'a pas besoin de s'appuyer sur l'Europe. Un effort dans la construction d'une politique syndicale européenne basée sur les relations sociales reste à faire. Sinon, le risque est grand de voir des pays, qui seront dans la mondialisation, se protéger par eux-mêmes. Nous le voyons à travers les partis séparatistes flamands, en Belgique, à travers aussi ce qui peut se passer en Catalogne. Demain, avec les bouleversements technologiques, nous pourrions avoir une relation à la mondialisation tout en ayant un développement territorial très localisé, notamment dans la gestion des matières premières, des ressources énergétiques et d'un autre système de développement.

L'élection européenne a montré la complexité du monde de demain, politique, mais aussi économique et sociale, avec des relations qui peuvent être contradictoires, sans forcément revenir à des sociétés fermées. Simplement, on peut faire accéder, par le biais d'une petite entité dynamique gérée différemment au niveau technologique ou des ressources énergétiques, à la compétition internationale. Cela est redoutable pour l'Europe, surtout si elle n'a pas de projet de développement nouveau et solide.

La crise politique est extrêmement profonde, plus encore que celle de 1929, et les configurations de la mondialisation sont bien éloignées de celles de l'époque. Les réponses ne peuvent pas être les mêmes. Les partenaires sociaux européens ont besoin de faire de grands efforts dans ce domaine.

L'entreprise est confrontée aussi à une contradiction. Claude-Emmanuel Triomphe, un chercheur français, avait dit que l'entreprise est sans domicile fixe aujourd'hui. Mais qu'est-ce que c'est qu'une entreprise ? La gestion décentralisée est complexe. Qui intervient sur le terrain d'une entreprise ? En ce qui me concerne, je crois beaucoup à un retour à la territorialité dans les systèmes de négociations. Je pense que dans un moment comme celui que nous vivons, il est d'autant plus important dans le cadre de l'aspiration à la démocratie, à condition qu'elle soit ouverte, bien sûr. Il faut accepter un système ouvert et donc accepter que la démocratie s'y renouvelle. Si la notion d'entreprise limite par trop les systèmes de cohésion et de solidarité, et si la négociation ne prend pas une autre allure au niveau des espaces territoriaux, il sera extrêmement difficile de faire admettre les évolutions.

Quelle sera l'évolution du patronat dans la conduite des relations sociales ? Il est obligé d'évoluer, car, si l'on reste d'un côté avec un patronat de grands groupes qui fait ce qu'il veut et de l'autre un patronat relativement cadré

dans son organisation des rapports sociaux, nous devons nous attendre à rencontrer des difficultés majeures dans la gestion de ces rapports. Nous avons encore beaucoup à travailler.

VERS QUELS NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL FAUT-IL SE DIRIGER DANS L'ENTREPRISE – FAUT-IL GENERALISER LA PARTICIPATION DES REPRESENTANTS DE SALARIES AUX ORGANISMES DE DIRECTION DES ENTREPRISES – QUELLES NOUVELLES ARTICULATIONS ENTREPRISES/TERRITOIRES SONT NECESSAIRES POUR FACILITER LE DIALOGUE SOCIAL (VERS QUELS EMPLOIS ET QUELLES FORMATIONS FAUT-IL INVESTIR ?)

❖ **Anne-Marie Grozelier**, Secrétaire Générale de Lasaire, France

Il est émouvant pour moi, de me retrouver ici dans l'Institut Bruno-Trentin pour notre XI^e Biennale, et j'aimerais évoquer brièvement celui qui fut un compagnon très attentif et créatif de Lasaire et de nos biennales. Il a participé assidûment à notre comité de pilotage, lors de la 11^{ème} Biennale, en 1992, en tant que secrétaire général de la CGIL, puis en tant que député européen.

Je me souviens avoir travaillé avec lui sur le sujet qui nous occupe aujourd'hui - sur le changement du travail, la qualification, la formation des salariés. Nous animions conjointement l'atelier de réflexion sur ce thème lors de cette biennale. Je me souviens que, malgré ses obligations parlementaires, il s'était beaucoup investi dans ce sujet qui lui tenait particulièrement à cœur.

Nous allons maintenant examiner des thèmes de notre biennale, la question des modes d'organisation du travail qui se profilent, les transformations induites dans les systèmes socio-reproductifs par le management aujourd'hui dominé par la finance, bouleversant l'organisation du travail et contraignant les salariés à s'adapter pour faire face à ces changements très importants.

Ces questions primordiales étaient déjà au cœur des préoccupations de Bruno Trentin, c'est-à-dire la conquête par les salariés de leur autonomie et de leur pouvoir sur le travail et son organisation, et plus largement sur les enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise.

Aline Conchon, chercheuse à l'Institut syndical européen, nous présentera la manière dont les salariés, dans les différents pays, parviennent à peser sur les décisions qui les concernent. Puis nous entendrons Hugues Bertrand, qui fut, entre autres, directeur du Cereq⁸, un organisme qui suit l'évolution des qualifications et des formations. Ensuite, nous écouterons les réactions syndicales d'IG Metall (Allemagne), de Force ouvrière-Cadres (France) et du syndicat UIL (Italie).

❖ **Aline Conchon**, Chercheur à l'ETUI, France

Merci pour cette invitation à venir vous parler d'un thème que j'ai ouvert de manière plus générale en l'appelant « participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise ».

Cette présentation est toujours délicate, car la question reste épineuse pour au moins deux raisons. La première tient au fait qu'une confusion perdure entre les notions de participation à la gestion, d'une part, et à la décision stratégique, d'autre part. Or il convient de faire la différence.

Les décisions stratégiques sont prises au plus haut niveau de l'entreprise, portent sur les objectifs et la finalité de l'entreprise, en définissent les grandes orientations. Il s'agit classiquement des décisions relatives aux finances, comme l'allocation des profits, à la stratégie industrielle ou commerciale, comme le lancement d'un nouveau produit ou son abandon, ou encore aux décisions liées à la structure et l'organisation globales telles que les fusions et acquisitions.

Les décisions de gestion en découlent, car elles portent sur la mise en œuvre des choix stratégiques. Si nous

⁸ Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

repreons l'exemple d'une fusion-acquisition, la décision de gestion va être celle qui porte sur sa mise en œuvre, par exemple sur le suivi d'un plan de restructuration, s'il y en a.

La seconde difficulté vient de ce que cet aspect des relations professionnelles est peu connu, et donc peu traité - à l'exception du cas allemand. C'est un constat à mettre en lien direct avec le fait qu'il existe encore des oppositions historiques de certaines organisations syndicales en Europe quant au fait de prendre part aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Dans quelles institutions peut se jouer la participation à ces décisions ? Au sein des institutions classiques des relations professionnelles, bien sûr, et l'on peut penser au droit de consultation des comités d'entreprise ou des représentants des travailleurs en vertu du droit communautaire, mais le constat n'est, là, pas toujours très positif : les droits sont inégaux d'un pays à un autre ; les institutions ne sont pas toujours présentes et effectives dans toutes les entreprises (en particulier les PME) et la consultation a ses limites, l'employeur n'étant pas dans l'obligation de prendre en compte l'avis des travailleurs.

Il existe certes des exceptions et je pense en particulier à l'Autriche et aux Pays-Bas, où les droits de consultation des comités d'entreprise sont plus avancés. Si le comité d'entreprise émet un avis négatif à un projet stratégique (fermeture de site, transfert de production...), la décision peut être retardée d'un mois. Pendant ce laps de temps, aux Pays-Bas, par exemple, le comité d'entreprise peut saisir la Chambre des entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam, qui peut statuer en faveur du comité d'entreprise et enjoindre la direction à revoir sa décision. Mais il s'agit là de réelles exceptions dans le panorama des droits européens.

Aussi, je vais me pencher sur d'autres institutions dans lesquelles cette participation peut prendre place. En l'occurrence, soit au sein de l'équipe de direction, que ce soit le comité exécutif ou le directoire ; soit à l'assemblée générale des actionnaires, où sont adoptées, discutées et validées des décisions stratégiques ; ou au conseil d'administration ou de surveillance.

En Europe, des droits existent au regard de la participation des travailleurs à l'équipe de direction ou encore aux à l'assemblée générale des actionnaires, mais ces droits sont limités. Quant au droit communautaire, il est muet sur ces points.

La participation à l'équipe de direction peut se réaliser par la représentation des travailleurs en son sein ou la possibilité d'en nommer un des membres ce qui est un droit que l'on trouve dans trois pays dont l'Allemagne, où la nomination du directeur du travail (*Arbeitsdirektor*) dans les entreprises du secteur de l'acier et du charbon ne peut pas se faire contre le vote majoritaire des administrateurs salariés. Mais nous parlons là de seulement trois pays.

De la même manière, s'agissant de la participation aux décisions de l'assemblée générale des actionnaires, ce droit existe mais seulement dans quatre pays en Europe, avec, la plupart du temps, la possibilité d'assister aux réunions et d'émettre un avis. Aux Pays-Bas, le comité d'entreprise peut donner aux actionnaires son avis sur des résolutions qui portent notamment sur des changements structurels d'importance tels les fusions, les achats ou les cessions, mais là encore il est question d'un cas de droits limités, car il s'agit de la présentation d'un avis sans obligation d'être pris en compte dans le vote par les actionnaires. En France, ces droits sont un peu plus évolués dans la mesure où le comité d'entreprise en l'occurrence peut soumettre des résolutions au vote des actionnaires. Pour avoir fait le panorama des différentes résolutions déposées, aucune d'entre elles, dans les quelques entreprises où le droit a été mobilisé, n'ont été adoptées ; elles sont en général refusées par 98 % de l'assemblée. Là, aussi, nous atteignons une limite. En outre, ce type de droit est récent, et qui sait s'il a vocation à se développer.

C'est la raison pour laquelle, lorsque nous parlons de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, nous nous orientons plus directement sur le sujet des administrateurs salariés. C'est un droit particulièrement répandu en Europe.

Les administrateurs salariés sont des représentants du personnel qui siègent au conseil d'administration et de surveillance avec les mêmes droits et les mêmes devoirs que n'importe lequel des administrateurs, y compris donc le droit de vote. Cela existe dans 18 États membres, auxquels s'ajoute la Norvège, qui fait partie de l'espace économique européen. Nous ne sommes donc pas en présence d'un épiphénomène.

Cette participation est caractérisée par une grande diversité institutionnelle : nous faisons la différence notamment entre le fait que les administrateurs salariés peuvent siéger dans les conseils des entreprises des secteurs privés et publics à la fois - c'est le cas dans 13 pays -, ou peuvent siéger principalement au conseil des entreprises publiques, comme en Irlande, en République tchèque, au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Pologne, et le reste des

pays où ce droit est peu existant voire inexistant.

Un autre critère de variation entre les différents droits a de l'importance : la proportion d'administrateurs salariés. Cela peut aller d'un seul représentant (citons l'Espagne ou la Grèce) jusqu'à la moitié du conseil constitué de représentants du personnel - le cas allemand est le plus connu. Même dans cette position, les administrateurs salariés sont minoritaires, puisque le président du conseil dispose d'une double voix en cas d'égalité des votes.

Pour ce qui est de la modalité de désignation, la plupart du temps les administrateurs salariés sont élus par le personnel ; dans quelques cas, il peut y avoir une nomination directe qui se fait soit par une organisation syndicale ou par le comité d'entreprise ; et, dans des cas encore plus exceptionnels, les candidats à ces fonctions peuvent être soutenus par le comité d'entreprise ou le syndicat, mais la désignation formelle sera décidée par l'assemblée générale des actionnaires, comme c'est le cas notamment aux Pays Bas.

Une autre grande différence a trait au profil des administrateurs salariés : dans certains pays, comme l'Allemagne, certains sièges sont réservés à des permanents syndicaux de branche, extérieurs donc à l'effectif de l'entreprise. La plupart du temps, seuls les salariés de l'entreprise peuvent occuper ces fonctions. Une grande exception tout de même : les Pays-Bas, où les administrateurs « salariés » ont cette particularité qu'ils ne peuvent être ni salariés de l'entreprise ni membres d'un syndicat lié à l'entreprise par un accord collectif, de telle sorte qu'ils viennent plutôt du monde académique ou politique, avec une sympathie pour le mouvement syndical.

Enfin, la mise en œuvre de ces droits est en général automatique si l'entreprise rentre dans le champ de la loi correspondante. Dans les pays scandinaves, il y a un droit d'initiative : les travailleurs peuvent être représentés au conseil, mais cela n'est mis en place que sur demande des syndicats ou des travailleurs.

Ce droit est tellement répandu qu'il est mentionné dans le droit communautaire. Nous le voyons apparaître dans les directives sur l'implication des travailleurs qui accompagnent le statut de société européenne d'une part et celui de société coopérative européenne d'autre part, ainsi que dans la directive sur les fusions transfrontalières.

À chaque fois qu'il est mentionné dans le droit communautaire, l'idée n'est pas tellement d'en exporter la pratique et le mécanisme dans les autres pays, mais de chercher à protéger les droits nationaux préexistants. Dans quelle mesure y a-t-il réellement une protection, notamment au regard du cas allemand ? On peut en débattre.

Après ce panorama des droits européens, passons maintenant à la question de leur mise en pratique, grâce aux données d'une enquête réalisée en collaboration avec Jeremy Waddington, professeur à l'université de Manchester. Il s'agit d'une grande enquête par questionnaire auprès des administrateurs salariés de 17 pays européens et siégeant aux conseils des sociétés européennes, conduite à l'Institut syndical européen et financée par la Fondation Hans-Böckler, en Allemagne.

Pour procéder à l'envoi de ce questionnaire, nous avons au préalable recensé les administrateurs salariés, ce qui nous permet de produire ce résultat inédit : en 2011, il existe au moins 17 500 administrateurs salariés en Europe et 5 700 autres entreprises qui doivent aussi en compter dans la mesure où elles tombent dans le champ d'application de la loi correspondante.

La question que nous nous posons est la suivante : nous avons un droit et nous savons qu'il est mis en œuvre ; mais dans quelle mesure la présence des représentants du personnel fait une différence ? Ces derniers disposent-ils d'une capacité de pouvoir ou bien d'influence sur les décisions stratégiques de leur entreprise ?

Avec la question du pouvoir et de l'influence, on atteint l'une des limites des sciences sociales, car il est toujours difficile de trouver les dispositifs de méthodologie qui permettent d'en prendre la mesure. A défaut d'outils adéquats, nous avons choisi de demander aux administrateurs salariés de se situer, de nous dire s'ils estimaient avoir du pouvoir sur les décisions du conseil, avoir de l'influence ou les contrôler.

Il est important de distinguer ces trois éléments, à savoir le pouvoir, l'influence et le contrôle. Pour ce faire, nous avons utilisé un cadre théorique développé en sciences politiques et en sociologie :

- Avoir du pouvoir sur une décision, c'est être en capacité de s'assurer que ses positions, son avis et ses préférences sont incluses dans la décision finale.
- Être en position d'influence, c'est pouvoir exprimer son avis et son opinion, sans qu'il en soit obligatoirement tenu compte dans la décision finale qui peut être aux mains d'un autre acteur.
- Nous avons inclus le contrôle, en particulier en référence aux structures duales de gouvernement d'entreprise, qui sont, à l'opposé d'un conseil d'administration unique, des structures où vous avez un conseil de surveillance et un directoire. Les administrateurs salariés siégeant au conseil de surveillance sont alors en position de contrôler la

direction de l'entreprise.

Pour arriver à faire la distinction entre ces trois éléments, notre questionnaire comprend les propositions de réponses suivantes :

- avoir le sentiment de « co-gérer l'entreprise » ou de « discuter des dossiers jusqu'à ce qu'une position commune soit trouvée » correspond au domaine du pouvoir,
- avoir le sentiment d'être « consulté » ou seulement « informé » correspond au domaine de l'influence,
- avoir le sentiment de « contrôler la direction au travers de la surveillance » correspond enfin à une situation de contrôle.

Nous avons reçu plus de 4 000 réponses. Celles-ci ont formé un tableau contrasté sur cette question :

- Un tiers des répondants estiment être en capacité de pouvoir, donc d'inclure leurs préférences dans la décision. C'est particulièrement le cas aux Pays-Bas et dans le groupe constitué de l'Irlande, la Grèce et l'Espagne.
- Un répondant sur 5, (22 %), estime en revanche contrôler la direction. On s'attendait à ce résultat dans les pays où prévaut la fameuse structure duale, c'est le cas du groupe comprenant l'Allemagne et l'Autriche et dans celui qui comprend différents nouveaux États membres.
- Le restant, 45 %, c'est-à-dire près de la moitié, estime être seulement en capacité d'influence, puisque les répondants affirment être au mieux informés ou consultés sur les décisions. C'est notamment vrai pour le groupe francophone, dans lequel la France est particulièrement présente, et dans les sociétés européennes.

Donc, dans une grande majorité des cas, la présence d'administrateurs salariés ne joue pas sur les décisions stratégiques ; en tout cas, les administrateurs le ressentent ainsi. Nous pouvons en conclure, du fait déjà de ces grandes différences de réponses, que la présence d'administrateurs salariés n'a pas d'effet mécanique, malgré une sorte de fantasme entretenu de part et d'autre, qui veut que la présence d'administrateurs salariés change automatiquement la manière dont est décidée la stratégie d'entreprise.

Quand nous regardons les études économétriques réalisées sur la question - il en existe une trentaine, principalement sur le cas allemand -, nous arrivons à la même conclusion. Ces études ont recherché le lien entre la présence d'administrateurs et la performance économique et financière de l'entreprise ; et elles démontrent qu'il en résulte parfois un effet positif, parfois un effet négatif, ou encore que les résultats ne sont pas suffisamment éloquentes pour dire que cela contribue à la performance.

Pourquoi l'effet n'est pas systématique, mécanique ? Pourquoi l'influence et le pouvoir sur les décisions ne sont pas toujours présents ?

Pour qu'il y ait une différence, il faut en réalité que plusieurs conditions soient réunies. Grâce à notre étude, et d'autres plus anciennes, nous pouvons dire que pour cela il faut en premier lieu que les administrateurs salariés présents au conseil puissent pleinement user de leur droits, à savoir qu'ils puissent notamment s'exprimer au conseil, et cela n'est pas une évidence. L'administrateur salarié est aussi inscrit dans un système plus général où des éléments interviennent sur lesquels il n'a pas de prise ; en l'occurrence, le rôle très important du président du conseil : selon qu'il accorde du temps à la discussion, donne la possibilité à chacun d'exprimer son point de vue, la capacité d'action sur les décisions stratégiques est différente.

La deuxième condition réside dans le fait que le conseil d'administration et de surveillance soit vraiment le lieu où se prennent et s'élaborent les décisions stratégiques, et pas seulement le lieu où elles se ratifient. En France, nous parlons traditionnellement du conseil comme d'une chambre d'enregistrement de décisions déjà adoptées. C'est particulièrement le cas lorsqu'un acteur domine la stratégie de l'entreprise : il peut s'agir d'un actionnaire majoritaire - c'est le cas typique des entreprises publiques -, mais aussi de la direction d'entreprise, qui peut être seule à décider si l'actionariat de la société est particulièrement dispersé. Le conseil d'administration et de surveillance peut également être une chambre d'enregistrement si les décisions sont en réalité prises dans les comités du conseil, dans lesquels ne siègent que rarement, voire partiellement, les administrateurs salariés.

Une autre condition est à remplir pour un réel effet : il faut que la prise de décision au conseil ne suive pas strictement le droit disant qu'une décision est prise par un vote à la majorité, car les administrateurs salariés étant toujours minoritaires, jamais ils ne peuvent l'emporter. Dans nombre d'entreprises allemandes par exemple, la pratique est de dire : il y a ce droit, certes, mais il y a un choix qui est fait d'adopter les décisions par compromis ou consensus. Nous devons d'abord attendre qu'un accord général se dégage, puis nous adoptons formellement la décision par le vote. Nous ne cherchons pas tout à fait à appliquer le droit en premier, mais plutôt la règle du compromis ; cela

dépend de la qualité du dialogue social et des relations, plus ou moins coopératives ou conflictuelles entre direction et travailleurs. Ce point explique les résultats que nous pouvons observer en France.

Une dernière condition est requise : une articulation des différentes arènes des relations professionnelles puisque la plupart du temps les administrateurs salariés sont nommés ou proposés par une organisation syndicale ou le comité d'entreprise. Si l'administrateur salarié est seul au conseil, sans l'appui de son organisation syndicale ou du comité d'entreprise, s'il ne coordonne pas son action avec ces autres acteurs, si les autres administrateurs sentent qu'il n'a aucun soutien, du syndicat ou du CE notamment, son poids sur les décisions va être minime. Ce renfort est nécessaire, de la part notamment de l'organisation syndicale et du comité d'entreprise, mais doit fonctionner dans les deux sens, puisque c'est là où nous pouvons avoir un effet de renforcement mutuel.

En effet, même dans les cas où l'administrateur salarié considère qu'il n'a que peu de poids sur les décisions, il n'empêche que l'ensemble des dossiers, des connaissances et des informations sur les décisions stratégiques auxquels il participe, il peut en faire profiter l'organisation syndicale, le comité d'entreprise, les représentants des travailleurs, sous couvert du respect de la règle de confidentialité, bien entendu, pour ainsi arriver à contribuer indirectement à l'action collective de l'entreprise. C'est là où le modèle allemand est intéressant, car cette articulation y est fortement mise en place et le soutien aux administrateurs salariés particulièrement développé.

Enfin, à la question : la participation aux décisions stratégiques peut-elle faire une différence ? je répondrais : « Oui », mais sous conditions qui demandent notamment un investissement des organisations syndicales qui souhaiteraient se lancer dans l'aventure, qui doivent réaliser qu'il y a un travail à faire. Il faut un travail d'accompagnement au quotidien dans l'entreprise, de formation des administrateurs pour parvenir à cette articulation entre les différents acteurs du dialogue social.

❖ **Teresa Bellanova**, Sous-Secrétaire d'Etat au Ministère du Travail, Italie

Permettez-moi de vous remercier pour cette invitation que j'apprécie beaucoup, car elle vient de deux associations fortes importantes et fortes engagées dans un travail visant l'amélioration de l'emploi et l'échange dont nous avons fortement besoin à tous les niveaux.

Depuis 2008, nous vivons une période où le rapport aux règles du marché de l'emploi, les relations entre les partenaires sociaux et le gouvernement ont beaucoup bougé. La crise nous a contraints à faire face à l'urgence du changement, mais elle a aussi eu pour conséquence de favoriser la culture et d'induire le besoin d'améliorer le dialogue social. Celui-ci apparaît dans la base juridique des traités, sous plusieurs formes, en rapport avec le marché de l'emploi ou concernant divers aspects de la vie des citoyens et des travailleurs.

À mon avis, l'Union européenne a réussi à créer un montage solide de règles, de droits et de devoirs où la négociation se présente comme un outil important de règlement des différends, de sauvegarde des mécanismes de solidarité, qui sont indispensables dans une économie globale, dans des marchés financiers que d'aucuns voudraient voir sans règles.

Mais la crise a bloqué les processus de dialogue. À la lumière des actions prises dans l'urgence, que certains états ont pensé adopter pour endiguer la crise déferlante, nous croyons qu'il est urgent d'endiguer la récession, la chute des marchés. Le dialogue social, les relations avec les partenaires sociaux ont été considérés par certains gouvernements comme des ralentisseurs de l'initiative et de l'action.

L'Italie, qui avait signé des accords majeurs, tel le protocole de 1993 qui lui avait permis de faire face, au prix de grands sacrifices, à une crise importante, n'a pas été réceptive à ce type de propositions. Elle a été tenaillée entre certains accords inter-confédéraux de juin 2011 sur la négociation collective d'entreprise et une tendance culturelle visant à mettre en valeur la négociation décentralisée, regardée non seulement comme un outil favorisant la proximité avec les instances spécifiques des territoires, mais également comme la seule possibilité de dérogation aux accords nationaux.

Le morcellement syndical, que j'espère être dépassé, et les règles sévères d'austérité de l'Europe ont rendu difficile le renouveau d'une sensibilité et d'un dialogue avec les partenaires sociaux. Je pense que nous pouvons et qu'il faut ouvrir un nouveau chapitre. L'austérité n'a pas porté les bénéfices que nous escomptions, mais nous avons pu mutualiser nos efforts et chercher à faire évoluer les pays.

Nous avons bien compris que la rigueur et l'austérité peuvent faire périr l'Europe. Les effets des programmes d'ajustement économique de la Troïka dans les pays les plus affectés par la crise ont montré qu'il fallait consulter,

impliquer les partenaires sociaux dès la conception initiale de ces programmes.

À maintes reprises, dans l'analyse annuelle sur la croissance 2014, le Parlement européen a demandé un renforcement du rôle des partenaires sociaux dans ce nouveau processus de gouvernance économique. Dès lors, les organismes intermédiaires, même s'ils sont limités, les représentations et les échanges avec ces organismes doivent être pris en compte pour sortir des engrenages de la crise.

Nous devrions commencer à repenser la vie économique et politique et remettre en valeur le dialogue et les choix partagés en tant qu'outils pour gouverner les tensions et les conflits.

Ce que nous apprend la leçon européenne, c'est que seuls les États membres où le partenariat social s'est convenablement développé ont réussi à bien gérer la crise.

Permettez-moi de vous remercier encore une fois d'avoir organisé ce fructueux moment de rencontres et d'échanges, qui nous offre l'occasion de travailler tous ensemble en faveur de la croissance sociale.

Merci madame la Ministre, nous allons donc poursuivre sur la participation des salariés à la décision stratégique, notamment sur les questions du travail, de la formation et de la qualification.

❖ **Hugues Bertrand**, Economiste à Lasaire, France

Aline Conchon vous a présenté des faits et notamment la diversité des situations dans les pays européens. Je vais compléter, car je suis davantage du côté des questions que des réponses.

Le thème est la généralisation de la participation des salariés aux organes de direction. Avec deux éclairages complémentaires : l'un sur le lien avec l'organisation du travail, l'autre sur le lien avec le territoire.

J'aborderai chaque élément avec un seul angle, un peu caricatural, car je dois faire court. Comme ligne de fond, je poserai cette question générale sur « La » question, à savoir : qu'est-ce qu'une entreprise ? Parce que, à ce jour, la réalité de la situation des salariés se présente sous forme de questionnements : « Qu'est-ce qu'est leur entreprise ? Où sont-ils ? À qui appartiennent-ils ? Comment se détermine leur avenir ?

L'entreprise est d'abord une forme juridique qui permet à un entrepreneur de rassembler des ressources pour développer de l'activité. C'est une invention sociale qui a pris sa forme actuelle au XIX^e siècle, avec cette remarquable innovation qu'a été la société par actions, coup de génie qui offre la possibilité de mise en commun de moyens illimités. Sa même forme juridique a perduré ; elle est toujours d'actualité. Ce qui a changé, c'est son contenu, son mode de fonctionnement et sa relation au travail salarié et au capital.

À l'époque de l'invention de la société par actions, l'entrepreneur mobilisait et immobilisait des capitaux pour acquérir des équipements, développer son activité et, parallèlement, il louait à ces fins la force de travail d'individus, qu'il embauchait à l'heure, à la journée, à la semaine, au mois, parfois même un peu plus longtemps pour quelques heureux élus. Le capital était immobilisé, exposé aux risques alors que le travail était mobile, très mobile - on dirait aujourd'hui parfaitement flexible.

L'entité juridique « entreprise » était naturellement rattachée, en tant que lieu de pouvoir, à sa part la plus constante, à ceux qui immobilisaient de lourdes ressources pour les engager dans cette aventure. Très vite ces apporteurs de capitaux ont cherché à s'affranchir du carcan de cette immobilisation longue de leurs ressources, d'où l'invention de la société par actions et des marchés boursiers qui a été un pas formidable dans cette direction.

Pendant que le capital devenait de plus en plus mobile, le travail suivait la trajectoire inverse : le statut du travail se renforçait, la durée du contrat s'allongeait, le lien à l'entreprise devenait durable. Le sort des salariés devenait beaucoup plus lié à celui de leur entreprise, celle dans laquelle ils s'engageaient durablement.

Nous avons donc vécu deux évolutions parallèles, dans deux sens opposés : un capital de moins en moins immobile, de plus en plus détaché de l'entreprise, voire de plus en plus « liquide », et un travail de plus en plus attaché à l'entreprise et à son destin, de plus en plus solide.

Cette inversion complète vis-à-vis de l'entreprise et de son sort n'a pas, en dépit de tout ce qui a été présenté, engendré de façon large une modification notable dans les droits et la capacité d'action des uns et des autres. Les actionnaires devenus mobiles et inconstants détiennent toujours tout le pouvoir, ou à peu près ; les salariés devenus de plus en plus liés à l'entreprise en représentent la part la plus constante, mais n'ont pourtant leur mot à dire que de

façon tout à fait limitée et cadrée.

Les choses ont même quasiment évolué en sens inverse. Avec la mondialisation, les marges de manœuvre des actionnaires et de la finance se sont considérablement élargies et les actionnaires peuvent à tout moment dire : « Vous acceptez nos conditions ou nous partons, nous fermons, etc. » Par un curieux retournement de l'argumentaire, nous en venons donc à reprocher à la part la plus stable de l'entreprise sa constance. Nous sommes face à un paradoxe.

Il faut bien comprendre l'approche idéologique néolibérale de l'entreprise. Elle vise une sorte de rêve fou : il faut rendre le travail aussi mobile, aussi détaché, aussi liquide finalement que le capital. L'externalisation, c'est cela.

Au départ, il n'y a pas simplement un chantage, mais un projet idéal qui serait une coque vide, un support provisoire, transitoire d'accords, dans une structure totalement externalisée. L'idéal, dans ce cadre, est une entreprise qui n'existe pas. Pourtant, nous savons tous que l'entreprise, qui n'est pas idéale, a besoin de constance, de persévérance, de sens, de cohérence, de confiance, d'organisation collective, de progression partagée, de solidité, et donc il y a un gouffre entre le projet néolibéral pour l'entreprise, qui vise à la vider totalement de sa substance sociale, et la réalité de ce qu'est une entreprise aujourd'hui et de ce qui fait sa force.

De ce constat naît la justification, la rationalité d'une autre répartition des pouvoirs dans l'entreprise.

Je vais maintenant aborder l'entreprise en relation avec l'organisation du travail, mais je n'aurai pas le temps de décrire les formes qui se sont succédé. Je vais juste vous faire part d'une observation simple et même parfaitement triviale. La performance d'une entreprise immédiate et dans la durée, c'est d'abord le fait d'un phénomène collectif, aujourd'hui plus que jamais.

Quel collectif ? Il y en a beaucoup : ce peut être un atelier, un département, un service, ou des collectifs plus larges. Je pense que le concept de « métier d'entreprise » est le plus intéressant de ce point de vue. Enfin, il y a le collectif des entreprises dans son ensemble, qui coordonne les sous-ensembles plus restreints. Cette dimension collective des compétences et de la performance des entreprises est souvent occultée. Nous savons que les gestionnaires des ressources humaines ne s'occupent que des compétences individuelles en ayant beaucoup de mal à les rattacher à la dimension collective, et c'est un vrai problème, non seulement sur les résultats mais également sur les apprentissages.

L'ingénieur, le technicien ou l'ouvrier qui entre à Airbus a une contribution et un niveau de performance économique qui est indissociable de celui du vase collectif de travail dans lequel il prend place. Alors que tout seul il n'était que lui-même, en entrant à Airbus, il acquiert une productivité Airbus, un niveau de productivité élevé et sa capacité de progression est liée à celle d'Airbus.

Airbus se caractérise comme étant un assemblage complexe non seulement d'ailes, de coques, de fuselages et de réacteurs, mais aussi de compétences multiples à coordonner et à faire progresser ensemble. Le contrat de travail est individuel et la réussite est collective ; elle est le résultat d'un travail savant. C'est cela l'entreprise.

Mais attention, cette dimension collective n'est pas réductible à la seule dimension sociale, à la seule représentation syndicale, par exemple ; ce que j'appelle le corps productif des salariés ne se limite pas au seul corps social, qu'il englobe et sur lequel il peut s'appuyer.

La représentation sociale des salariés ne peut pas rendre compte à elle seule de l'intégralité de ce corps productif complexe. Il serait dangereux de basculer d'une vision selon laquelle tout le pouvoir va légitimement aux actionnaires à une vision selon laquelle tout le pouvoir devrait aller aux représentants légitimes des salariés, à leurs représentants syndicaux ou leurs élus. Pour éviter l'écueil d'un nouvel enfermement, les entreprises ont besoin d'un rééquilibrage. Celui-ci concerne trois protagonistes : les propriétaires présumés de l'entreprise, actionnaires ou détenteurs de parts sous toutes leurs formes ; les salariés en tant que corps social permanent ; le management, les responsables productifs, enfin, en tant que dirigeants d'entreprise et parce qu'ils sont censés être armés pour développer une vision stratégique de l'entreprise et de ses choix.

Il m'apparaît rationnel et judicieux de faire évoluer la représentation des diverses parties prenantes des entreprises en incluant celle, substantielle, des salariés.

Je voudrais faire la liaison avec le territoire. Les entreprises ont des relations compliquées, souvent ambiguës avec les territoires dans lesquels elles opèrent. Le territoire se définit comme l'espace du politique dont les entreprises se méfient beaucoup, car elles craignent toujours des interférences intempestives avec leur fonctionnement social propre ; cela dit, et qu'importe leur taille, elles ont besoin des territoires et de leurs ressources.

À l'inverse, pour les territoires, l'entreprise est un lieu qui leur échappe largement ; leur pouvoir d'intervention y est limité et les rapports du pouvoir y sont singuliers. Et puis, l'entreprise est source de nuisances sonores, olfactives, routières, environnementales bien qu'elle présente l'avantage irremplaçable d'exister et de fournir du travail et des revenus aux habitants du territoire.

Entre ces deux modèles d'organisation humaine, l'entreprise et le territoire - et la collectivité territoriale -, les relations sont complexes et n'ont aucune vocation à devenir simples, puisqu'elles sont à la fois fondées sur des attentes réciproques, et teintées d'une très grande méfiance, construites sur un principe de séparation mais liées par une inévitable complémentarité, sur une antinomie profonde mais aussi sur une nécessité impérative de s'accepter mutuellement.

Les territoires sont par leurs natures très hétérogènes ; ils présentent des différences qui sont, pour les entreprises, autant de sources d'avantages à saisir et à mettre en valeur. La grande entreprise a une vision opportuniste du territoire et de la répartition de ses implantations. Dans cet univers mondialisé, les redéploiements sont récurrents, les redécoupages permanents, les frontières toujours incertaines. Dans ce bal planétaire, la relation des salariés à l'entreprise, ou à ce qu'ils croyaient être leur entreprise de rattachement, n'est ni très claire ni très sûre puisqu'ils peuvent être revendus du jour au lendemain à n'importe quel groupe financier ou industriel intéressé.

Leur appartenance n'est pas l'entreprise à laquelle ils sont rattachés juridiquement, mais le métier d'entreprise qu'ils exercent collectivement : ils travaillent ensemble et ont vocation à être revendus ensemble dans ce cadre-là. En somme, ce qui est le plus constant (ou le moins inconstant) pour les salariés, c'est le collectif dans lequel leur travail fait sens, prend sa valeur, s'inscrit dans la durée, bien plus que l'entreprise juridique avec laquelle ils ont noué un contrat.

C'est au métier d'entreprise, à son essor ou à son déclin que le sort du salarié est lié, et l'instrument concret de ce rattachement, voire de cet attachement, est de plus en plus souvent le site dans lequel et à travers lequel le salarié agit, valorise son travail, le rend utile et productif. L'accord est signé avec l'entreprise, mais le mariage est consommé avec le site, avec et dans le corps productif du site.

Il y a donc un destin de site et il devrait y avoir place pour des stratégies de site. Elles sont la manifestation de cette valeur productive collective, de ce destin partagé des hommes et des femmes d'un même site. Pour la représentation des salariés dans l'entreprise — la participation aux organes de direction dont nous parlons —, c'est une vraie question : comment tenir compte de ces solidarités intermédiaires qui souvent sont les plus fortes, les plus vitales ?

Mon propos final sera radical autant que mesuré. D'une part, il faut aller vers une refonte de l'entreprise : rééquilibrer les rapports entre capital et travail me semble juste, utile, nécessaire et, avant tout, rationnel. Il n'est pas sain que la part la moins constante soit aux commandes le plus souvent seule. D'autre part, ce rééquilibrage n'est certainement pas la clé de tout ni la solution à tous les problèmes que nous nous proposons de résoudre. Il n'y a pas d'un côté de bons salariés et d'un autre côté de vilains capitalistes. Il y a des salariés qui n'ont pas la place qu'ils devraient avoir dans la vie et les choix de l'entreprise, et des actionnaires qui pèsent trop dans ces choix et dans les critères qui les fondent.

Le rééquilibrage, que je pense être très lié aux cultures politiques nationales, n'est pas la solution miracle, mais il en fait partie.

Enfin, l'entreprise n'est pas un lieu social anodin. Elle est, sous toutes ses formes, au cœur de la vie de nos sociétés, et c'en est même une institution centrale. Nous ne pouvons penser nos sociétés sans penser l'entreprise et nous ne pouvons réformer et transformer nos sociétés sans réformer et transformer l'entreprise.

❖ **Klaus Mehrens**

Merci beaucoup. Il est difficile, après autant d'informations, de revenir aux principes. C'est ce que je vais tenter de faire. Pour avoir participé longtemps au travail du conseil de surveillance, je vois combien il peut y avoir d'exemples différents, mais c'est naturel, et je dois dire que j'ai trouvé encourageant le fait qu'il y ait de nombreuses tentatives pour appliquer les principes démocratiques dans l'économie.

Quand nous parlons des idées de base, je suis convaincu que le problème principal de l'Union européenne vient d'un manque de démocratie dans les domaines politique et économique. C'est la raison pour laquelle j'ai intitulé mon

intervention : « Le déficit démocratique ».

Le discours d'ouverture du nouveau président du syndicat allemand était offensif sur ce thème de la démocratie et je le définirai comme l'annonce d'une bataille en faveur de plus de démocratie. J'ai confiance en lui pour appliquer ce qu'il a promis. Nous reviendrons aux principes fondamentaux de la démocratie.

Quels sont-ils ? En premier lieu, les décisions majoritaires, et dans tous les modèles présentés par Aline Conchon, nous voyons qu'elles n'ont pas un rôle mineur, mais que nous sommes minoritaires et qu'il est parfois difficile de participer.

Un autre principe fondamental est la capacité à résoudre les problèmes politiques par une action qui résulterait des débats publics et des discours. Dans le contexte européen, nous avons des lacunes dans le secteur économique d'une part, pour ce qui est des débats publics d'autre part, et parce que les décisions sont essentiellement prises par les dirigeants.

Nous retrouvons en Europe tous les modèles cités et nous avons de bonnes raisons pour travailler à leur amélioration et à celle des procédures qui doivent faire avancer la démocratie. Le modèle le plus important est sans doute celui dont on a discuté hier, à savoir la négociation collective, avec ce qu'elle peut comporter d'exigence et d'organisation. C'est un élément primordial, car il renferme une substance démocratique, et nous devons en affermir les processus à tous les niveaux, naturellement.

Cela dépend, bien sûr, du nombre de personnes qui participent à ces négociations. Assurément, notre préférence va à des négociations et des accords qui sortent les salaires de la compétition.

En même temps, bien évidemment, l'existence des organisations dans les entreprises, la concertation générale et les conseils de supervision sont tous des éléments capitaux pour renforcer la démocratie et figurent parmi les principes de base de la lutte des syndicats allemands. En l'occurrence, le conseil de surveillance auquel participent les salariés, qui est amené à prendre des décisions collectives, et qui représente un élément particulièrement important. Les syndicats doivent travailler à améliorer et à enrichir tous ces éléments qui manquent encore de consistance, de qualité.

Pour quelle raison est-ce nécessaire ? Pour quelle raison mettre plus de démocratie dans l'économie ?

C'est une question de dignité humaine, c'est le premier point. La démocratie est une des expressions de la dignité humaine. Nous nous devons de conserver la primauté du travail sur le capital, préserver la qualité du travail - elle est fondamentale -, et nous essayons de spécifier ces aspects, puis il faut un équilibre, évidemment, entre le travail et le capital. Je crois qu'il y a aussi cet autre point crucial que sont la qualification, les prestations et la politique d'une entreprise basées sur une participation plus démocratique. Nous devons obtenir tout cela.

Aline Conchon a cité une étude démontrant que les sociétés qui appliquent la codétermination parviennent à de bons résultats. Il est donc important d'accéder à la participation démocratique des travailleurs, qui peuvent ainsi contribuer à l'évolution et à la réussite économique de l'entreprise.

Nous saluons le succès du modèle allemand, mais, malgré le fait que les règles semblent encore suffisantes pour assurer, par exemple, la qualité, nous commençons à assister à des signes de fléchissement. Nos syndicats ont besoin d'être revitalisés. Je dois dire également que la dimension européenne manque fortement au modèle allemand - comme d'ailleurs dans d'autres pays. Il nous faut reconnaître que nous avons besoin d'améliorer les éléments démocratiques. Les principes fondateurs doivent être transformés dans les procédures et les modèles concrets selon un concept démocratique.

À ce point de mon intervention, je désire poser une petite série de questions épineuses : nous parlons souvent d'un développement ultérieur de nos systèmes économiques et de la crise apparue à partir de 2009. On nous dit qu'elle a coïncidé avec la fin du système capitaliste tel que nous l'avons connu dans les décennies antérieures. Nous, syndicats, pensons qu'il est nécessaire de partir de la situation présente pour envisager le développement futur de l'économie. Dans sa forme actuelle, le système ne va pas durer longtemps ; nous devons nous demander comment ces éléments démocratiques (codétermination, négociation collective) peuvent faire pour améliorer notre système économique capitaliste tel que nous voulons le définir.

Codétermination, négociation collective : s'agit-il d'éléments qui peuvent améliorer la qualité démocratique de nos sociétés, ou s'agit-il d'un leurre ? Certains commencent à penser que c'est faux, que cela ne sert qu'à tranquilliser les gens, et je me demande s'il est vraiment possible de faire avancer la démocratie dans notre société par l'utilisation

de ces outils. Nous devons introduire de nouvelles idées éthiques dans l'économie.

Est-ce que la codétermination dans le domaine économique contribue ou non à stabiliser et à développer la démocratie ?

Si nous avons une conscience commune sur les éléments démocratiques dans les pays européens, comment peut-on travailler pour introduire ces éléments dans l'économie ? Quel est le type de soutien que nous attendons des partenaires sociaux ? Les entrepreneurs nous soutiennent-ils vraiment ? Quels sont les opposants à ces éléments démocratiques ? Ce sont des questions que chaque pays doit se poser.

Pour ce qui est de la dimension européenne, il y a beaucoup de différences, mais nous devons aussi trouver les points communs qui nous rapprochent et essayer d'être sincères sur ce qui se passe dans les syndicats de chacun des pays en nous demandant quelle est la valeur d'une solution européenne commune, et même des règles européennes communes ?

Je vous remercie d'avoir été attentifs à toutes mes interrogations.

❖ Eric Peres

Je reprendrai à Hugues Bertrand l'idée du changement de paradigme. Pour préciser que nous passons d'une société où le chef d'entreprise, concédait en contrepartie de la force de travail une protection sociale – certes bien rudimentaire dans les premiers temps du mouvement ouvrier – autour notamment des éléments du contrat de travail, à une société où l'ensemble des politiques managériales transfèrent les risques et la responsabilité de sa gestion sur les seuls salariés ; Le temps est à la sécurisation des actifs financiers, à la fidélisation des actionnaires alors que les salariés voient chaque jour leur contrat de travail faire l'objet d'attaque en règle pour les aspects les plus protecteurs.

Alors que l'entreprise et le projet industriel représentaient un élément solide de la coopération dans le monde du travail, nous entrons dorénavant dans un univers professionnel où tout tend à être rendu liquide. La logique de la financiarisation participe ainsi de ce mouvement de fluidification du marché où la compétitivité se nourrit de la flexibilité et où les salariés deviennent, au même titre que des actifs, des éléments économiques qu'il faut rentabiliser, mais que l'on peut également céder, brader ou liquider sous la forme notamment de plans sociaux.

Si nous devons regretter l'organisation du travail classique ; structure hyper hiérarchisée avec une grande spécialisation dans les tâches. C'est surtout parce qu'elle comportait un élément important : la participation d'un management qui était beaucoup plus attentif à la croissance de l'entreprise et à celle de ses salariés. Or de nos jours, l'attention se porte essentiellement sur les calculs de retours sur investissement (ROI, ROCE..).

L'autre élément important de ce modèle classique, dans le cadre que nous avons connu en Europe, c'est une présence importante de l'État comme acteur économique, matérialisant le rôle et la force de la puissance publique. La rationalisation du marché de l'entreprise pour dégager de la productivité est associée à l'importance du rôle régulateur de l'État. Cela débouchera sur une grande période de prospérité offrant aux organisations syndicales la capacité de négocier et d'obtenir des avantages. Ce compromis fordiste est à rebâtir.

Fin des années 1980, la logique financière s'impose; les entreprises et les États sont poussés à se financer sur les marchés. Les modes de management en entreprise évoluent pour traduire dans les faits la nouvelle logique économique. Du fordisme au toyotisme nous arrivons au *lead management*, qui consiste à réduire les espaces d'incertitude et tous les dysfonctionnements. Le salarié est soumis à une très forte pression en matière de temps de travail, de rémunération, avec à la clef un accroissement de la pénibilité et des risques psychosociaux. La pression qu'exercent les marchés concurrentiels sur l'entreprise va se reporter ainsi sur les salariés.

Après les chevaliers de l'industrie et les cadres de l'après-guerre, le marché fait place à la nouvelle figure de l'économie, l'actionnaire. Sa logique est généralement celle du retour sur investissement, retour à deux chiffres pour obtenir des dividendes plus importants. Pendant la crise, la part des dividendes versés aux actionnaires n'a jamais été aussi importante alors même que les plans sociaux et le chômage ne cessent de progresser.

Que faire alors ? J'ai beaucoup apprécié l'intervention sur la participation des salariés au sein de l'entreprise. Bien que pour FO il ne serait être question de confondre le pouvoir des salariés avec celui des employeurs. La fusion capital-travail n'est pas la panacée pour rendre la liberté aux travailleurs et défendre leurs intérêts. Pour autant il faut renforcer la capacité de ces salariés au sein de ces conseils d'administration qui sont souvent des instances consultatives où les salariés disposent de peu d'éléments d'information pour pouvoir agir de manière pertinente sur les enjeux économiques et stratégiques.

En France, un récent accord sur la sécurisation de l'emploi que FO n'a d'ailleurs pas signé, précise qu'à partir de 5 000 salariés, soit 229 entreprises, il est possible d'avoir un représentant des salariés. Cela dit, il ne peut en aucun cas être issu d'un mandat DP, ni CE, ni CHSCT⁹. Pour nous, la force des syndicats réside dans leur capacité à créer le rapport de force, avant tout pour déboucher par le biais de la politique contractuelle sur des avancées significatives pour la pérennité des emplois et de l'activité économique. Encore faut-il que le patronat joue le jeu et soit favorable à ce type de négociation.

Or, à l'heure actuelle, le patronat français donne de très mauvais signes de conciliation, notamment sur participation au dialogue social. Il menace de sortir du paritarisme, en particulier sur la question de l'assurance chômage - menace à peine voilée et n'entend plus de dynamiser la politique contractuelle autour des accords de branche. La seule voie qu'il privilégie pour renforcer la compétitivité reste celle des vieilles recettes autour des exonérations de cotisations sociales, des baisses d'impôts et du gel des salaires.

❖ **Paolo Carcassi**, Secrétaire Confédéral de l'UIL, Italie

Bonjour. Malheureusement, je n'ai pas pu participer au début des travaux, car j'étais occupé au règlement d'un litige d'entreprise, activité qui occupe de plus en plus les syndicats.

En Italie, les syndicats sont très occupés à régler ces litiges. Je souhaite d'ailleurs aborder cette question, et plus particulièrement les stratégies et les actions à entreprendre. Le pays se trouve dans une grande difficulté : 7 millions de personnes sont au chômage ou inactives. Il s'agit d'une véritable bombe sociale qui n'a pas encore explosée pour le moment, mais nous ne savons pas si cela va durer.

Six cent mille personnes perçoivent des allocations ; nous avons perdu du PIB au cours des huit dernières années, dès le début de la crise, et nous avons perdu 25 % de notre production.

Dans une telle situation, la crise a aggravé les relations sociales. Cette situation nous pose face à la question de savoir comment redéterminer les stratégies et les objectifs à atteindre afin de rétablir les relations sociales, aidant alors le pays à sortir de la crise en même temps qu'à protéger l'emploi, les travailleurs, ou au moins aider la reprise de l'emploi et la relance du revenu des employés et des travailleurs.

Je pense qu'il faut tout d'abord nous pencher sur la négociation, parler de la négociation. Nous pensons que la négociation doit être l'élément à protéger en priorité. Nous avons un système assez fort, en Italie, du point de vue de la négociation collective nationale, du point de vue de la négociation décentralisée, donc négociation de deuxième niveau, mais il faut essayer de rendre la négociation la plus fluide et simple possible. Nous venons de signer un accord sur la représentation, qui a fait démarrer ce processus et il y a une sorte de certification de la représentation syndicale. Nous en connaissons les acteurs ; nous savons lorsqu'un accord est impeccable, valable ; nous savons quelles sont les conséquences lorsqu'un accord n'est pas reconnu par une organisation. Dans notre pays, il y a eu des problèmes qui ont abouti à une situation difficile dans la mise en place de la négociation collective nationale. Il faut faire davantage ; il faut repenser le système de la négociation collective ; il faut étudier l'évolution de celle-ci.

Il y a un écart majeur dans le système productif italien, un écart de productivité. Nous avons beaucoup parlé de la productivité et des salaires qui n'ont pas augmenté, et de cette perte de productivité globale, à la fois de l'emploi et des entreprises. Il y a aussi des facteurs liés au système, aux éléments qui n'ont pas trait en soi aux relations professionnelles et industrielles. Les syndicats pourraient voir comment nous pouvons augmenter, développer la productivité. Nous devrions garder le contrat de négociation collective nationale, mais aussi impliquer l'entreprise dans la discussion et le débat afin d'adopter des solutions visant l'augmentation de la productivité, et reconnaître l'apport du travailleur à la performance de l'entreprise.

Ce sujet est étroitement lié aux relations d'entreprise, à comment le travailleur peut avoir son mot à dire dans les choix stratégiques de l'entreprise. On a tendance à faire face aux crises des entreprises dans le cadre des accords de deuxième niveau. Au cours des trois dernières années, dans l'entreprise, nous avons vu doubler ces débats ayant trait à la gestion de la crise. Or, nous pensons qu'il faut renverser cette tendance : les syndicats et les travailleurs doivent participer non seulement à la phase de gestion de crise mais aussi trouver une manière de participer à l'information, à la consultation, à la détermination et à la fixation de choix et de stratégies de l'entreprise.

Il est nécessaire de faire démarrer cette participation des travailleurs, car nous sommes en retard. Dans les

⁹ Délégué du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité hygiène, sécurité et conditions de travail.

entreprises italiennes, il y a des épisodes de participation volontariste de la part de quelques entreprises, mais il n'y a pas de cadre général favorisant la participation et la codétermination des travailleurs. Il y avait un projet de loi censé définir certains éléments qui incluraient ce genre de cogestion, et nous allons poursuivre sur ce schéma de sorte que l'on puisse reprendre ce projet, sinon nous serions condamnés à ne gérer que des conflits.

Le syndicat se base sur cette force de revendication, mais il y a d'autres phases, de construction et d'évolution de la vie de l'entreprise, et nous ne pouvons pas nous impliquer seulement lorsque l'entreprise est en crise. Tout cela doit devenir une relation constante entre les syndicats et les entreprises. Au cours des mois qui viennent, nous devrions nous concentrer sur cette révision du système de contrat.

Après l'accord de représentation, nous devons réfléchir encore davantage sur le rôle du accord national en tant que garantie, mais il faut aussi nous focaliser sur la négociation d'entreprise et sur le renforcement de notre présence au sein de l'entreprise, dans toutes les phases de consultation, de détermination et de prise de décisions, sachant que cela n'est pas l'un des objectifs des autres parties prenantes de l'entreprise, qui voudraient nous limiter à notre rôle traditionnel. Et donc les choix de l'entreprise ne sont que les choix du directoire de l'entreprise.

Une véritable loi de représentation italienne devrait se faire à l'égard des employeurs plutôt qu'à l'égard des travailleurs. On arrivera chez les employeurs à faire sortir cette sorte de loi ; nous voulons savoir si le gouvernement y croit, car c'est un thème qui renverse la donne et peut permettre un développement positif du système de relations entre entreprises et travailleurs. Nous espérons que le gouvernement y croit et qu'il pourra s'engager à cette fin avec l'engagement et la détermination qu'il a su montrer dans d'autres dossiers.

Par ailleurs, il y a une chose positive : les exceptions. La hausse des taux de participation réelle des travailleurs et des formes de codétermination aux choix ont montré que les performances de l'entreprise ont été améliorées. Il y a des cas de succès. Cela pourrait être une bonne piste de réflexion, un bon exemple à suivre.

Mais étant donné le cadre législatif et le système d'accords actuels, ce ne sont que des exceptions. Il faut désormais trouver des formes réelles, juridiques, déterminées par le droit, celui-ci devant primer. Le cadre européen nous a montré qu'il y a d'autres cas de succès ailleurs. Nous avons vu les résultats grâce aux analyses que nous avons pu écouter cette semaine. Il faut désormais trouver des solutions au niveau national pouvant nous aider à atteindre ces objectifs.

Merci Paolo. Le débat général est maintenant ouvert à qui veut prendre la parole.

DEBAT

❖ Udo Rehfeldt

J'ai quelques questions pour Hugues Bertrand : si j'ai bien compris, c'était un plaidoyer pour une nouvelle économie ou une nouvelle politique des sites. Par certains aspects, ça m'a fait penser à un mouvement allemand des années 1920 où l'on a essayé de constituer une science autonome de la gestion des établissements, ce qui constitue la discipline universitaire que l'on appellerait, en France, la science de la gestion. L'idée est de pouvoir constituer des techniques qui permettent de s'extraire des mouvements des capitaux et de créer une gestion libérée de ce souci-là. Cela aurait toute ma sympathie, je suis d'accord aussi avec l'idée que les actionnaires ne sont pas légitimes pour décider des choix de l'entreprise. Ceci étant dit, le dire suffit-il d'empêcher qu'ils déterminent les choix ? Aujourd'hui plus que jamais, d'ailleurs, à travers les exigences d'une rentabilité maximale.

Ma question est : quels seraient les mécanismes qui pourraient permettre d'empêcher cette emprise des actionnaires sur les choix de l'entreprise ? Pourrait-on, par exemple, voter une loi qui garantirait une certaine rentabilité nécessaire aux fournisseurs des capitaux, mais qui leur empêcherait une emprise sur les décisions mêmes de l'entreprise ?

Une autre question : quels sont, alors, les acteurs légitimes ? Les syndicats, tu disais, le seraient jusqu'à un certain point. Tu as également dit que les représentants des salariés seraient légitimes pour participer mais, surtout, pour les questions de métier et de site. Et sur les autres questions ? Quoi produire ? Comment produire ? Et où produire ?

Je donne seulement un élément : en Allemagne, nous oublions cela trop souvent. Dans la codétermination, il y a

à la fois des représentants des salariés, en tant que producteur dans les conseils de surveillance, et à la fois les syndicats en tant que représentants de la collectivité plus large.

Question accessoire : que se passe-t-il quand il y a plusieurs sites et qu'il faut faire des choix ? Ou plusieurs sites dans différents pays ? Comment faut-il alors organiser l'intervention des travailleurs ?

❖ **Silvana Paruolo**, CGIL, Italie

Juste une curiosité, à propos de la situation en France. Malheureusement, en considérant les résultats des élections européennes, Marine Le Pen est aujourd'hui à la tête du premier parti du pays : a-t-elle une idée claire sur ce sujet ?

❖ **Fulvio Fammoni**, Président de l'Association Bruno Trentin, Italie

Deux points, entre interrogations et considérations. Sans aucun doute, il y a un thème de démocratisation de l'économie, et ces formes de participation des travailleurs peuvent contribuer à cet élan démocratique.

Il est clair que des potentialités existent, tout comme des limites existent dans les expériences qui sont en cours. Cette enquête sur les administrateurs salariés est une enquête importante, et nous avons entendu leur utilité dans le développement ultérieur des possibilités de pouvoir, d'influence ou de contrôle.

Il est évident qu'il y a des différences entre les pays européens, bien sûr. Il y a aussi des pays, par exemple en Italie, où ce genre d'expérience n'existe pas du tout.

Les mécanismes duals (comité de surveillance, présence directe dans les conseils d'administration, même de façon minoritaire ou par des mécanismes de vote minoritaire) : là où ces expériences existent, elles sont codées sur la base de mécanismes législatifs, et ces lois sont influencées par l'Histoire ; et, dans le cas présent, par une période défavorable, période pendant laquelle les discussions ont été faites et les lois promulguées. Pour l'Allemagne, je me souviens de l'opposition des associations des employeurs par rapport à ces lois. Constitutionnellement, la loi fut faite, et nous avons continué dans cette direction.

En Italie, au-delà de la phase de la crise — il faut penser qu'elle va tôt ou tard s'achever et que nous aurons de meilleures périodes, nous ne serons pas que sur un mécanisme de défense dans la négociation —, il y a un manque de disponibilité des patronats italiens à raisonner sur ce type d'expérience. Jusque-là, beaucoup de divergences existent entre les syndicats italiens.

Nous avons connu différentes phases politiques dans ces pays, qui ont affirmé que, sans un accord préalable entre les partenaires, un mécanisme législatif n'était pas possible ; un mécanisme pouvant porter l'expérience dans cette direction, bien sûr, pour améliorer ce type de situation et discuter des principes, au niveau européen, quelle que soit leur mise en œuvre.

Je conclus en disant que, sur ce genre de questions, je crois qu'il faudrait avoir des réflexions ultérieures : la première concerne les formes de participation et les dimensions des entreprises. Elles changent selon les pays. Si nous prenons en compte la réalité italienne et la taille des entreprises allemandes, nous aurions bien peu de cas où ce mécanisme pourrait être mis en œuvre. Nous ne pouvons penser à un sujet général de démocratisation de l'économie basé seulement sur le seuil de dimension des entreprises. Il faut trouver des formes de réflexion sur ces questions.

Deuxième thème sur la base des expériences qui existent : là où les formes de participation existent, quel est le type d'influence réelle pour l'activité syndicale ? Les mécanismes de négociation et le droit de grève des travailleurs sont des points qui devraient être discutés et affrontés dans le but de trouver des formes pouvant concerner les différentes expériences nationales et, finalement, la qualité des présences, la connaissance et la formation des individus, les administrateurs salariés qui participent à ces conseils ; mais il faut faire attention à ce qui peut naître en tant que participation directe des représentations des travailleurs ou des experts extérieurs.

Il faut éviter la prolifération d'une armée d'experts hors des syndicats, de professionnels de la participation hors des syndicats, qui vont nous ramener en dehors du même raisonnement duquel on parle aujourd'hui dans les relations avec les employeurs.

❖ **Denis Meynent**, Conseiller à la CGT, France

Je voulais juste faire un point sur le Conseil économique, social et environnemental (CESE), institution tripartite

qui est aussi une institution de dialogue social : où en sommes-nous ?

Il y a un ou deux ans, nous avons eu un avis sur la participation des travailleurs, le vrai titre est celui-ci : « Participation et implication des travailleurs en tant que composante essentielle d'une bonne gouvernance d'entreprise en Europe et de solutions équilibrées pour sortir de la crise ».

Ce que nous voulions, c'était peser sur le prochain plan sur le droit européen des sociétés rendu par la Commission il y a quelque temps.

Un syndicaliste autrichien l'a fait, et j'ai aussi participé aux travaux. Son avis est intéressant, car il est un bon indicateur du positionnement que peut avoir le patronat sur ces questions, patronat qui a finalement voté cet avis. Il y a trois parties :

- Implication et participation des travailleurs dans le contexte de crise. Je ne développe pas.

- Modèle de l'entreprise durable : le rapporteur n'a rien inventé puisqu'il s'agit de la reprise d'un travail fait par la Confédération européenne des syndicats, et nous connaissons deux livres, en anglais, très intéressants sur le sujet. Six caractéristiques sur cette entreprise durable, parmi celles-ci l'idée que l'entreprise est partie prenante multiple. Nous passons d'une démarche *shareholder* (actionnaire) à une démarche multiple *stakeholders*. Il y a des employeurs qui nous déniaient au début l'idée même que nous pourrions être représentants de plusieurs parties prenantes. Là, nous avons avancé un peu. La deuxième grande idée c'est que la réalisation et la détermination des grands objectifs de l'entreprise sont le fruit d'un effort commun des dirigeants et des travailleurs. L'idée est que la gouvernance d'entreprise doit être orientée sur le long terme. La question de la rémunération des dirigeants qui doit être liée à des objectifs de durabilité des entreprises. Mon dernier point là-dessus sera : « Quels types d'investisseurs nous intéressent ? » Des investisseurs de long terme. D'ailleurs, un papier de la Commission vient de sortir sur l'investissement à long terme

- La troisième partie, la plus intéressante à mon avis, concerne le sujet des recommandations où il est question d'améliorer, de consolider le cadre juridique. Le premier point, classique : harmoniser les différentes définitions de l'information/consultation. La deuxième idée est que, de la même façon qu'il y a un droit fondamental à l'information et à la consultation des travailleurs et qu'il y a une directive en application de ce droit, celle de 2002, il faudrait l'étendre aux questions de participation. Cela permettrait d'introduire ce droit nouveau partout où il n'existerait pas et, en même temps, de respecter les règles nationales sur les questions de participation. Depuis hier et ce matin, nous voyons bien qu'il y a différentes traditions, et aussi des questions de taille d'entreprise. Réfléchir sur la participation en Allemagne n'est pas la même chose qu'en Italie

Enfin, sur la question des restructurations (un point crucial), nous sommes restés un peu en échec. Nous voulions définir des dispositions minimales contraignantes, et nous avons mangé notre chapeau, puisque le BusinessEurope s'y est fondamentalement opposé. Nous avons réussi à mentionner les grandes lignes d'un rapport, ensuite adopté par l'OPE (**offre publique d'échange ?**).

Voilà où nous en sommes sur la question de la participation des travailleurs au CESE. Nous avons utilisé cet avis d'initiative dans tous les autres actes proposés à la Commission sur le droit des sociétés, sur l'investissement à long terme, etc.

❖ **André Gauron**, Economiste à Lasaire, France

En complément, et sur le cas français des administrateurs salariés, une loi votée l'an dernier à la suite d'un accord interprofessionnel a introduit la généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 5 000 salariés.

Premier point : cette loi a introduit un élément restrictif immédiat qui est passé presque inaperçu, disant que les *holdings* de moins de 50 salariés sont dispensées, même si l'entreprise a plus de 5 000 salariés. Si la *holding* a moins de 50 salariés, elle est donc dispensée de l'administrateur salarié : cela représente 40 % des entreprises du CAC 40, dont des sociétés comme Alcatel, Schneider Electric, Axa, etc. n'auront pas à mettre en place, au niveau de la *holding*, d'administrateurs salariés. Ils seront obligés, en revanche, d'en mettre dans les filiales qui gèrent plus de 5 000 salariés, mais les conseils d'administration de ces filiales ne sont pas les lieux où se décident les orientations stratégiques, ce qui fait qu'un certain nombre d'administrateurs salariés seront présents dans des entreprises importantes, mais n'auront en réalité même pas le pouvoir d'influence dont parlait Aline Conchon, puisqu'ils seront dans des lieux qui ne seront pas adéquats pour prendre les décisions stratégiques.

Deuxième point : le problème de la légitimité. Dans le cas français, il y a un ou deux administrateurs, mais dans des sociétés internationalisées, le ou les administrateurs salariés, ils représentent qui ? Ils vont être élus par les salariés du collectif national, ils vont être élus par l'ensemble des salariés de l'ensemble des entreprises au niveau international :

dans ce cas-là, le comité de groupe, quand il existe, n'est-il pas plus approprié que l'élection d'administrateurs salariés dont on ne sait pas quel type de collectif il va représenter ?

L'autre question, qui rejoint les débats soulevés, est : ne représentent-ils que les salariés permanents ou l'ensemble du collectif de travail sur l'ensemble des sites ?

Enfin, dernier point : dans le cas français, à la différence du cas allemand, il y a une interdiction du cumul des mandats d'administrateur salarié et des mandats syndicaux ou des mandats au comité d'entreprise, et donc le problème de la relation entre l'administrateur salarié et le syndicat, avec obligation de confidentialité, est un problème qui va se poser. Or, la loi, parallèlement à l'introduction de l'administrateur salarié, va renforcer les pouvoirs d'information du comité d'entreprise. Nous arriverons donc à une situation dans laquelle, en France, le comité d'entreprise est un lieu où il y aura davantage de débats sur des questions de stratégie qu'au niveau du conseil d'administration. La question qui peut se poser est donc, finalement : était-ce une bonne idée d'aller vers un administrateur salarié, ou ne fallait-il pas aller plus loin pour renforcer les pouvoirs du comité d'entreprise ?

Louis Gallois, utilisant son expérience à Airbus, avec ce qu'il savait notamment des règles en Allemagne, avait suggéré que les comités d'entreprise en France soient, comme en Allemagne - du moins leur équivalent -, présidés par un syndicaliste et non pas par la direction, ce qui apporterait du changement dans la fonction du comité d'entreprise.

En conclusion, l'administrateur salarié n'est pas la panacée. Entre le conseil d'administration et les institutions représentatives du personnel, il y a sans doute une vraie réflexion à approfondir pour les années à venir.

❖ **Luc Voets**, Directeur du bureau d'Etudes de la FGTB, Belgique

J'appellerais à une très grande prudence dans ce débat. On a parlé, hier, de l'évolution du taux de syndicalisation, de la confiance des travailleurs dans les organisations syndicales. Concernant la Belgique, l'évolution de l'affiliation reste satisfaisante. Il y a une grande confiance des travailleurs, visible dans leur capacité de mobilisation lorsqu'elle est nécessaire. Il faudrait préserver cela, absolument, éviter que cette confiance qui existe soit menacée par des réformes qui risqueraient de semer une confusion entre le rôle des délégués syndicaux et ceux qui sont les réels preneurs de décisions, sans que l'on puisse réellement influencer ces décisions.

Au sujet des séries de conditions qui ont été énumérées dans l'exposé d'Aline Conchon, et qui doivent permettre une réelle décision. Je crois que, dans les conditions actuelles et les rapports de force actuels, nous ne sommes pas capables d'imposer des réformes qui permettraient que toutes ces conditions soient remplies. Je dois dire que je suis assez méfiant devant ce type de réformes, ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas essayer de renforcer la démocratie économique, bien sûr. Je crois qu'il faut essayer d'ouvrir de nouveaux chantiers de discussion et de concertation avec les employeurs, notamment dans le domaine des investissements, de l'innovation économique et de l'innovation sociale.

Je crois que nous devons être capables d'offrir un certain nombre d'instruments qui puissent permettre aux travailleurs et aux délégués de discuter avec la direction sur la situation économique de l'entreprise d'une façon plus pédagogique et plus profonde qu'à l'heure actuelle. Je crois aussi qu'il est nécessaire d'ouvrir un nouveau chantier de négociations dans le domaine de l'organisation du travail, par exemple.

Mais je me demande si cela doit être accompagné par des réformes de structure, de représentation dans les conseils d'entreprise¹⁰, ou si la priorité n'est pas plutôt d'approfondir la concertation sociale vers d'autres domaines.

❖ **Antonio Lettieri**

Trois remarques. La première concerne l'aspect de l'espérance italienne que les camarades français connaissaient très bien.

En Italie, nous n'avons formellement jamais expérimenté de participation, jamais. Nous n'avons jamais eu de forme de codétermination ; mais, cela dit, je me réfère à mon expérience, en ma qualité de syndicaliste, d'une autre phase historique, je me réfère à un aspect important et peut-être sous-évalué dans la réflexion européenne actuelle : celle qui a été la stratégie des droits d'information et de consultation.

Or, les mots consultation et information représentent une expérience qui fut vraiment analysée et étudiée par

¹⁰ En Belgique, l'équivalent du comité d'entreprise.

Bruno Trentin. Cela représentait pour nous quelque chose de très important, au niveau des grandes entreprises, bien sûr, mais aussi des moyennes entreprises. Avant de commencer la véritable négociation, par exemple sur les salaires, le point capital était le droit à l'information et à la consultation.

Information et consultation sur quoi ? Sur des éléments essentiels : investissements, qualité des investissements, localisation des investissements, impact des investissements sur les technologies, technologies et organisation du travail et, finalement, les effets sur l'emploi. Dans notre processus de négociation, il s'agissait d'éléments fondamentaux. Avant de passer au sujet typique de la négociation syndicale, nous prétendions à un cadre de référence sur ces aspects-là.

Ce n'est pas une codétermination. Nous n'avons même jamais défini ces éléments comme participation, mais les camarades qui participaient à ces négociations participaient, et ils le faisaient *dans le concret* parce que la conclusion devait être une forme de consultation qui était en réalité plus qu'une consultation. Il fallait trouver un accord, et un accord signifie qu'il fallait une médiation.

Je pense aux expériences que nous avons eues dans le secteur de la sidérurgie. Aucun accord n'était conclu si nous ne connaissions pas les investissements, leurs localisations. Par exemple, en Italie du Sud, l'impact technologique et donc l'impact sur les emplois. Je pense à Fiat. Aujourd'hui, dire Fiat et dire information/consultation peut sembler grotesque, parce que M. Marchione pense que le mot information équivaut à communiqué de presse. Sur le communiqué de presse, nous pouvons bien nous déclarer d'accord. C'est merveilleux, parce que là c'est le syndicat qui participe ! Mais si nous ne sommes pas d'accord, nous sommes complètement exclus de la représentation au sein de l'entreprise.

Je vais dire autre chose sur laquelle les camarades, aujourd'hui, se sont attardés et aussi sur l'expérience de Klaus : peut-on prétendre de participer à la consultation/information dans une phase de grande faiblesse de la négociation contractuelle ? Je pense à IG Metall, en Allemagne, qui a une grande force de dialogue, de détermination, ainsi qu'un grand pouvoir de négociation et ce malgré la situation difficile. Il y a eu, en Allemagne, il y a quelques jours, un grand accord avec Ford pour 10 milliards d'euros, avec un salaire brut de 37 euros par heure. Mais c'est le résultat d'une négociation, peut-être est-ce le résultat d'une participation et, surtout, celui du pouvoir de négociation qu'IG Metall et les syndicats de l'industrie possèdent en Allemagne.

À partir de là, il faut dire que le pouvoir de négociation dépend donc de la capacité du syndicat à représenter tous les travailleurs. Nous, nous l'avons perdu. Par le passé, quand les syndicats représentaient les travailleurs qualifiés, notre problème était d'élargir la représentation ; nous voulions tous les représenter : techniciens, ingénieurs, cadres et ouvriers. C'était le défi, et nous avons donc acquis un pouvoir de négociation sur la base du fait que nous étions fortement représentés de façon unitaire.

Maintenant, a-t-on encore cela ? Non, plus rien. Le marché du travail est réparti entre des travailleurs relativement stables et des travailleurs qui sont systématiquement précaires. Cette division du marché du travail existe même à l'intérieur des entreprises, et cela affaiblit énormément les pouvoirs de représentation et de négociation.

Ce que disait Susanna Camusso, hier, c'était qu'avoir des accords inclusifs est un point stratégique sans lequel tout débat devient académique, littéraire, sujet d'article de sociologie syndicale. Nous ne pouvons pas parler de pouvoir de participation, ce n'est qu'académique. J'exclus là l'Allemagne, qui a son histoire propre. Il y a des éléments de la *Mitbestimmung* qui remontent, je crois, aux doctrines du début des années 1920.

Cela dit, pour conclure, il est important de voir que dans quelques pays, France et Angleterre par exemple, un débat est en cours, intrigant et intéressant à mon avis, sur la fusion des grandes entreprises. Je pense à Alstom et General Electric.

Au départ, le discours semblait être : « Qu'est-ce que les actionnaires pensent d'Alstom ? » Les actionnaires d'Alstom sont probablement très intéressés par une fusion d'au moins une partie d'Alstom, la partie électrique, avec General Electric, parce que c'est la plus grande entreprise au monde alors qu'une autre partie, et je crois que le débat est encore en cours, voulait privilégier une relation avec Siemens ou Mitsubishi. C'est important. Mon idée est qu'au sein du gouvernement français on a eu des prises de position importantes.

En Italie, c'est exactement le contraire. Quand M. Marchione a décidé de la politique automobile de Fiat, une politique qui allait contre la politique industrielle italienne, le chef du gouvernement de l'époque, Mario Monti, n'y voyait aucun problème, considérant qu'il s'agissait d'une industrie privée et que M. Marchione avait donc la possibilité d'y faire ses propres choix. Or, le syndicat a ses faiblesses, mais si le gouvernement affirme ce genre de choses, ce que Monti a affirmé, ce sera alors la destruction de l'Italie et de la vieille grande entreprise italienne. Fiat et Chrysler produisent maintenant, en Italie, 7 % de la production automobile, 93 % étant produite à l'extérieur.

Le cas Alstom/General Electric est important, car nous commençons à comprendre que les travailleurs représentent une partie importante.

Pour conclure, en Angleterre, nous parlons de la fusion AstraZeneca/Pfizer. Le patron d'AstraZeneca possède 30 % des actions et est favorable à cette fusion. De l'autre côté, nous avons un parti qui s'y oppose et qui affirme que nous y perdons une grande force de recherche, de chercheurs et de technologies nationales. Qui a raison ? L'actionnaire ou les travailleurs/techniciens et tous ceux qui pensent au patrimoine qui pourrait se perdre ?

J'ai trouvé un article très intéressant de Martin Wolf, le commentateur le plus important du *Financial Times*, qui pose la question : « De quoi parlez-vous ? Peut-on jamais confier aux actionnaires une décision d'une telle importance ? Je peux être actionnaire depuis 10 ans ou 10 min. Comment est-ce que l'actionnaire peut décider ? Dans AstraZeneca, il y a des ingénieurs, des techniciens, des chercheurs, des centaines, des milliers d'individus qui sont là, depuis 10 ans, pas 10 min, ou même depuis 20 ans. On ne peut pas décider indépendamment de leur avis ! ».

J'ai trouvé cet article surprenant, surtout parce que cet article provient du Royaume-Uni, un pays hyper libéral en Europe. Peut-être faut-il envisager à nouveau le pouvoir de négociation, de participation, de la manière éprouvée en Allemagne, ou que nous utilisions autrefois en Italie même ?

❖ Joël Decaillon

Je souhaiterais rebondir après ce qu'a dit Luc Voets. Si nous prenons le cas des pays scandinaves, nous voyons qu'il y a une étroite entre la gestion, la participation à la stratégie économique et, surtout, l'organisation du travail, et particulièrement la santé au travail.

Comment faire évoluer les choses si nous n'élargissons pas le débat à ce concept.

Pour essayer d'être très concret, nous avons eu un lourd débat avec IG Metall quand j'étais à la Confédération européenne des syndicats (CES) sur la réduction des émissions de CO₂ des voitures qui ne pouvait pas être considéré comme purement économique. Nous, IG Metall et la CES, étions d'accord sur la directive européenne qui demandait la réduction des émissions de CO₂. Ces débats intéressent les jeunes dans nos pays. L'entreprise n'est pas un lieu clos. Elle a de l'influence sur l'organisation de la société, en particulier sur les éléments de santé publique et d'environnement.

Autre exemple, le règlement Reach sur les substances chimiques nous a permis d'engager de nouvelles relations sociales en Amérique latine. C'est une façon, dans les pays où les syndicats sont très faibles, notamment en Afrique et en Amérique latine, d'essayer, au travers des alliances parmi les populations, de poser le problème de la relation du travail dans d'autres conditions. Il serait dommage de promouvoir seulement la participation uniquement sur la gestion économique. Le concept est un concept beaucoup plus large. Des droits nouveaux sont à gagner, par exemple dans le domaine de la sécurité alimentaire. Il faut regarder l'ensemble de cette chaîne, de sa production, et ce n'est pas forcément un droit économique, mais c'est le droit de savoir et de garantir les consommateurs.

L'entreprise ne peut pas rester fermée. On ne peut pas être dans une économie ouverte avec des entreprises fermées. Le droit doit être examiné d'une autre façon si l'on veut prétendre développer la notion d'intérêt général, qu'elle soit plus large que la notion restrictive, qui en est faite aujourd'hui dans un rapport purement économique. C'est une façon d'afficher une vision syndicale plus ouverte et solide dans les nouveaux salariats, qui sont beaucoup plus intéressés par ces questions-là que les anciens. Ils s'intéressent à la nature de ce qu'ils font, et non seulement dans le cadre de leur travail, mais aussi dans le cadre de son utilité publique et sociale.

Il y a une articulation à faire sur ces concepts, vraiment. Nous comprenons très mal, en dehors de cela, les évolutions scandinaves. Il y a une grande corrélation entre les deux aspects : l'économique rejoint les aspects d'hygiène et de santé au travail. Nous devons aussi pouvoir agir sur les choix et les options technologiques, comme sur la question des approvisionnements, les matières premières. Autrement, nous sommes dans des sas de concurrence acceptée, c'est-à-dire que nous sommes d'accord pour accepter toutes les données extérieures pour, ensuite, demander à gérer les données intérieures entre nous et les employeurs. Cette vision accepte le fait que le système est totalement en concurrence et que nous ne pourrions pas jouer sur les autres paramètres.

Il y a quelques années, avec André Gauron, nous avons sévi dans un article paru dans *Les Échos* en disant que le coût de travail n'était pas coupable. Le coût du travail ne peut pas être la seule variable ni le seul paramètre à prendre en compte dans le système économique des entreprises.

❖ **Stefano Maruca**, FIOM-CGIL, Italie

En ce qui concerne la participation des travailleurs et une meilleure démocratie économique, je partage les propos de Klaus Mehrens. L'élément primordial d'évaluation est le rôle de la négociation collective. Les différentes formes de participation doivent compléter et renforcer le rôle des travailleurs en tant qu'acteurs de la négociation collective. Sinon, si nous créons une sorte d'opposition et si ces nouvelles forces contribuent à réduire la capacité de négociation collective, alors nous ne sommes certes pas dans la bonne direction.

Mais dans le nouveau contexte de capital multinational et de démocratie économique, nous devons nous mettre à jour, car nous ne voyons plus seulement les intérêts d'une entreprise sur un territoire bien déterminé ou sur un site implanté dans un seul territoire déterminé.

Nous connaissons désormais les multinationales avec de multiples antennes, des centaines de sites partout dans le monde. Nous pouvons donc nous demander où est le lieu de la représentation et des participations. Les travailleurs du Bangladesh qui travaillaient pour une marque de textile italienne n'avaient pas de droits syndicaux, mais comment pouvaient-ils se faire représenter ou faire valoir un rôle syndical ? Une loi est intervenue pour faire faire valoir leurs droits.

Quelles sont les limites de la légitimité de la décision des actionnaires en tant que porteurs de capital ? Et quels sont aussi les domaines où les travailleurs, le collectif, qui subissent l'activité économique, peuvent avoir leur mot à dire ?

Nous parlons d'activité économique libre mais aussi de protéger l'intérêt collectif. Ce n'est pas un hasard si Confindustria et d'autres veulent éliminer tel ou tel article allant en ce sens.

Quelle est la limite ? Elle doit aussi redéfinir un équilibre sur différents plans, selon qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle ou d'une multinationale. Je ne vais pas parler de M. Marchione, des communiqués de presse et de sa méthode, lui qui invite ceux-ci et n'invite pas ceux-là aux conférences. Quelqu'un a bien dit que ce n'était pas juste, mais j'ai entendu parler du traité transatlantique qui devrait élargir les opportunités d'investissements.

Il y a des sujets dangereux : quels doivent être les droits des investisseurs ? Les entreprises multinationales pourraient entreprendre une action légale lorsqu'une décision sur la santé ou l'environnement produit un dégât économique. Où sont les activités de démocratie et de contrôle ?

Même dans un système qui se fonde sur l'impunité du capital financier, enfermé dans un système industriel qui ne prévoit aucune participation et dont les représentants de la population ne peuvent intervenir dans les enceintes où les décisions sont prises, il faudrait faire prévaloir un droit humain de base, sinon nous n'aurons que des soins palliatifs à fournir, qui ne donneront jamais aux gens la possibilité de participer véritablement aux prises de décisions.

❖ **Aline Conchon**

J'ai le sentiment de devoir clarifier l'exposé au regard des commentaires qui ont été fait. Ma présentation s'est volontairement limitée à un petit volet sur la participation, qui est la participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, car il s'agit d'un volet qui est mal connu.

Maintenant, si nous appliquons le terme générique de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, elle recouvre des réalités multiples. Elle peut être une participation aux décisions ou une participation financière, et quand c'est une participation aux décisions, elle peut prendre différentes formes, syndicales ou non. Elle peut porter sur différents sujets qui sont les décisions stratégiques, les questions de santé, de sécurité, d'organisation du travail et de gestion.

Elle peut se jouer à différents niveaux organisationnels : l'atelier, l'établissement, le site, l'entreprise, la maison mère, la maison mère aux États-Unis, etc. Cette participation peut aussi se jouer selon différentes modalités : consultation simple, échange d'information, décision conjointe, autogestion et, là, nous tombons dans des situations où les travailleurs sont les seuls à prendre les décisions.

Enfin, le dernier élément qui fait que la participation peut recouvrir une multitude de choses est que celle-ci peut prendre place à différents moments dans la séquence du processus de décision ; soit au moment même où se fait sentir le besoin qu'une décision est à prendre, soit au moment de l'étude des différentes solutions possibles, soit au moment du choix, soit encore au moment de sa mise en œuvre.

J'ai volontairement omis d'avoir un angle normatif en disant : « C'est ce qu'il faut faire, c'est la meilleure façon et

l'unique possible. ». J'ai insisté sur les conditions qui permettraient que cela fonctionne bien. Là, il y a une articulation. La présence au conseil d'administration c'est un complément par rapport à toutes les autres formes de participation, que ce soit au comité d'entreprise ou à la négociation collective.

C'est un complément intéressant dans la mesure où nous parlons de la nouvelle loi française, par exemple avec les nouveaux droits accordés aux comités d'entreprise ou la base unique des informations. De cette base, la qualité, le détail, l'étendue des informations alors délivrées n'ont aucune commune mesure avec le dossier qui est donné à des administrateurs quand ils doivent se décider sur un vote. Ne serait-ce que par rapport à la qualité de l'information, il y a un intérêt pour un syndicat d'avoir accès à ces informations qu'elle n'aurait pas autrement.

Nous parlons des niveaux organisationnels. Si vous siégez au conseil d'administration de la maison mère, vous avez accès aux informations non seulement pour l'ensemble des filiales françaises et européennes mais également du monde entier.

L'autre intérêt, c'est qu'en étant au conseil d'administration, nous nous trouvons dans une position de complément et non de substitution. Je ne dis pas qu'il faut être soit au comité d'entreprise, soit au conseil d'administration, soit négociateur, mais que le complément est intéressant, notamment sur le fait que depuis les années 1980, avec la globalisation et la financiarisation, il y a un acteur dont on ne peut plus cacher le jeu dans l'entreprise : l'actionnaire. Ce dernier doit être distingué de la direction. Aujourd'hui, nous avons un actionnaire qui est propriétaire et une direction qui est à son service. De fait, le collectif de travail, classiquement, se retrouve à discuter avec la direction, mais ne discute jamais avec l'actionnaire.

L'arène du conseil d'administration, si elle ne permet pas d'avoir un échange direct, permet en tous les cas de pouvoir entendre quelle est la position de l'actionnaire, les projets qu'il porte ; et le comité d'entreprise n'est pas une arène où vous pourrez avoir ce genre d'information.

Un dernier point d'intérêt : nous avons une tendance à la décentralisation de la négociation collective. Or, dans le même temps, nous assistons à une centralisation des décisions stratégiques.

Comme le disait notre collègue italien par rapport aux entreprises multinationales, avoir une négociation collective décentralisée sur un site italien en restructuration, évidemment c'est important, mais si la décision stratégique de base a été prise par la maison mère aux États-Unis, nous pouvons nous demander comment articuler les niveaux décisionnels face à ce genre de relais de participation. C'est un complément qu'il faut voir en articulation, j'insiste.

Et comme pour tout système national de relations professionnelles, nous ne pouvons pas comprendre ce qui se joue si nous ne voyons pas l'ensemble des éléments qui constituent le système global de participation.

Deuxième point soulevé dans les débats : la question de l'eupéanisation, de l'internationalisation, que je recentre sur la question des administrateurs salariés. Dans les différents pays européens où ces droits existent, les administrateurs salariés siègent aux conseils de maison mère qui ont une implantation un peu partout en Europe ou dans le monde. Or, les droits nationaux, à l'exception des droits au Danemark, en Suède et en Norvège, font que ne peuvent être nommés à ce conseil d'administration que les salariés du pays où est implantée l'entreprise au conseil duquel ils vont siéger.

Qui représentent-ils alors ? Les seuls salariés de ce pays-là, ou bien ont-ils l'obligation de représenter l'ensemble des salariés mondiaux ?

C'est un point dont s'est saisi le patronat allemand pour raviver sa critique et sa demande de dérégulation du système de codétermination, en disant que nous sommes face à un système discriminatoire, puisque l'ensemble des salariés de la société, du groupe, devrait pouvoir voter lorsqu'un administrateur salarié est élu au conseil de la maison mère. Ce sont des débats qui sont en cours, pris en compte dans la nouvelle loi française, bien qu'on puisse encore discuter, car ce n'est au plan qu'eupéen et non mondial. En tout cas, se pose la question de la représentativité de cette participation.

Autre débat ouvert : savoir quelle est la mission de l'administrateur salarié. J'ai parlé de « représentants des travailleurs », mais ils sont aussi des « administrateurs ». Quand on est administrateur, la mission n'est pas celle de porter uniquement la défense des intérêts des travailleurs, et le débat s'ouvre là, car il n'y a pas de consensus ni de définition précise et objective de ce que doit être la mission d'un membre de conseil d'administration. Il y a une construction sociale derrière, dans la mesure où il y a différentes acceptations du terme.

Dans les pays anglo-saxons, un administrateur est censé défendre les actionnaires. C'est ce que portent en général les droits du travail aux États-Unis, au Royaume-Uni ; c'est aussi le langage des codes nationaux de gouvernement d'entreprise. Ce n'est pas pour cela que c'est le cas partout, ou que cela doit l'être.

Par exemple, en Allemagne, il est dit qu'un administrateur doit défendre l'intérêt de l'entreprise, sachant que l'intérêt de l'entreprise est la somme des intérêts des travailleurs, des actionnaires, des sous-traitants, des fournisseurs ; auquel cas l'administrateur est légitime, à un moment donné sur une décision, de mettre le focus sur un intérêt en particulier, par exemple celui des travailleurs.

En France, nous sommes encore en train de débattre. La question est toujours ouverte : vu la construction du droit français et du Code civil, nous pourrions dire que la mission de l'administrateur est la défense de l'intérêt de l'entreprise, mais l'entreprise n'est pas la somme de chacun de ses intérêts ? C'est bien plus que cela, c'est un intérêt indépendant. Donc l'administrateur n'a pas à mettre l'accent sur un intérêt particulier à défendre.

Nous avons parlé de l'institution, de la participation, des acteurs et de la logique. Se pose aussi, derrière, au niveau du projet, la question de la mission de cet administrateur. Et dans quelle mesure elle va entrer ou pas en conflit avec une approche dominante dans le droit, qui peut être de dire que l'administrateur défend uniquement les actionnaires.

Deux derniers points : je reviens sur un point central qui est l'articulation entre les différentes scènes de participation. André parlait de la spécificité française d'interdiction de cumul des mandats. Un délégué du personnel peut être élu au conseil d'administration ; en revanche, une fois qu'il l'est, il ne peut plus être délégué du personnel.

Il n'y a qu'en France et dans des entreprises privatisées en Pologne qu'il y a une telle interdiction de cumul des mandats. Cela pose des problèmes d'articulation. Pour rappel, cette interdiction est à l'origine d'une demande syndicale datant des années 1980. Lorsque les débats avaient cours sur la représentation dans les conseils d'administration, et que des organisations syndicales opposées à cette participation avaient dit que, au pire du pire, il était possible de l'imaginer (à l'époque, dans les entreprises publiques), à la condition que l'administrateur salarié ne puisse pas être confondu avec l'organisation syndicale, et donc qu'il soit démis de tous ces mandats, afin d'être vu comme un acteur à part.

Il est intéressant de voir, à l'heure actuelle, un retournement de situation puisque ces organisations demandent l'abolition de cette interdiction de cumul des mandats, qu'ils avaient auparavant demandée et fait mettre en pratique. La loi de 2013, en France, a étendu la liste des mandats qui sont interdits en cumul, sachant que l'extension de cette liste est une décision gouvernementale qui n'a jamais été demandée, ni par le patronat ni par les organisations syndicales. Nous pouvons nous demander quel était le projet derrière...

Par rapport à l'acteur patronal, un dernier point. Il n'y a pas d'effet mécanique quand il y a un représentant, car il arrive dans un système et il est en relation d'interdépendance avec d'autres acteurs. Donc, sa capacité d'action va aussi dépendre des projets des autres acteurs. Par exemple, si le président du conseil d'administration ne souhaite pas que son administrateur prenne la parole, il arrivera à le faire. Et dans de nombreux conseils de filiale, les salariés ne disent pas un mot pendant les réunions.

Attention, nous parlions du rapport de force qui n'est pas favorable, mais cela dépend. Une frange du patronat, plus progressiste dans certains pays, est ouverte à l'idée, c'est le cas en Allemagne où organisations patronales, nationales, BDI, BDA sont hostiles et voudraient déréguler, mais certains patrons ont, en revanche, des positions individuelles clairement en faveur. C'est la même chose en France. Et cela fait une différence si le représentant de la direction du conseil est en faveur ou pas.

Nous parlions de Louis Gallois. Pour avoir étudié le cas français, les administrateurs salariés, qui composent un tiers du conseil d'administration de la SNCF, n'étaient pas face à la même situation avec M. Gallois, qui prenait le temps d'avoir cette écoute ; puis, en dehors des séances de conseil, il y avait le off qui permettait d'échanger avec lui. Prendre en compte toute une dynamique, c'est la position de l'actionnaire, qui est celle de la direction, notamment du président du conseil ; et, en effet, l'administrateur salarié ne pourra rien tout seul si ces acteurs-là ne sont pas favorables à une réelle participation aux décisions stratégiques.

❖ **Hugues Bertrand**

D'abord, j'avais pris soin, et je m'en réjouis, de dire que j'étais du côté des questions et pas du côté des

réponses ; ça me soulage de beaucoup de choses, mais je vois en plus, quand même, que nous avons beaucoup progressé dans la partie des réponses, et donc je m'en réjouis.

Je vais répondre sur quelques points. J'ai été invité par mon ami Udo Rehfeldt à m'expliquer sur ce qu'il appelle un « plaidoyer pour une nouvelle économie de site ». Alors, je ne plaide pas pour une nouvelle économie de site, je cherche seulement la définition d'une entreprise aujourd'hui. Tous nos débats tournent autour de cela. C'est un être protéiforme que nous avons du mal à cerner, et là-dedans l'extrême mobilité du capital rend les choses encore plus complexes. Difficile de mettre la main sur cette entité.

J'essayais de désigner des lieux. Il y a plusieurs façons de désigner les choses. Il y a des lieux où il y a des solidarités productives, c'est souvent le site, mais cela peut être autre chose. Je parlais des métiers d'entreprise, et à chaque métier correspond une solidarité propre.

Le fait de chercher où sont les solidarités est important pour les salariés, car ce sont leurs destins qui y sont liés ; et nous pouvons imaginer qu'ils puissent avoir quelque chose qui ressemble à une stratégie de site, ou de métier, pour quoi pas.

J'ai vu des sites somptueux, magnifiques, performants, qui ont fermé parce que dans le cadre du grand groupe dont le siège était à Toronto, le petit site du sud de la Bretagne, il n'en avait rien à carrer. Pourtant, il y avait de magnifiques possibilités ; les salariés travaillaient bien ensemble, mais ne rentraient pas dans la stratégie du grand groupe, et donc on ferme. Pourtant, il y aurait pu avoir une stratégie de site pour savoir comment nous nous situons dans le cadre productif. Ce n'est pas un idéal type, ce sont simplement des cas sur lesquels nous sommes obligés de se poser des questions.

Néanmoins, il faut discerner lieux de production et de pouvoir. Les lieux de pouvoir sont dessinés par les actionnaires, ceux de production par le travail, par la façon dont le travail est organisé. Et c'est vrai que ce n'est pas la même chose. Il y a une configuration qui est propre au pouvoir des actionnaires et une autre qui est propre aux *solidarités productives*. Alors, comment articuler les deux ?

J'en reviens à un autre point abordé par André Gauron : faut-il mettre l'accent sur les conseils d'administration ou développer le pouvoir des comités d'entreprise ? Nous pouvons imaginer que la réponse ne soit pas la même dans tous les pays, dans toutes les situations, y compris juridiques.

Ce que je pense, c'est que s'il y a une présence des représentants de salariés dans les conseils d'administration, leur présence ne peut pas être symbolique. Ce ne peut pas être un ou deux en costume du dimanche allant assister aux échanges et aux débats des représentants des actionnaires et qui peuvent manifester leur désaccord ou protester mais sans être écoutés. Nous ne pouvons pas faire de demi-mesure. C'est pleine mesure ou rien.

Maintenant, un point rarement évoqué, excepté par notre ami Fulvio : la question des experts. Nous ne parlons jamais de la question des experts, en tout cas nous en parlons toujours à demi-mots ou dans les couloirs. Quand nous parlons de présence dans des instances qui décident, nous avons besoin d'être éclairés et de disposer d'armes pour proposer éventuellement d'autres pistes, d'autres solutions.

C'est une question très délicate, car elle met en jeu les relations de pouvoir des organisations syndicales avec les experts, ces relations n'étant pas forcément plus enclines à voir une partie des capacités d'analyse et d'intervention leur échapper. C'est donc une question qui demande à être ouverte et, en tout cas, à figurer dans les interrogations sur la manière de fonder des contre-pouvoirs dans l'entreprise.

Quand Antonio Lettieri dit que l'actionnaire de 10 min et l'actionnaire de 10 ans, ce n'est pas la même chose ; c'est un point d'entrée dans cette affaire. On peut très bien imaginer qu'il n'y ait pas, sur les orientations de longues périodes d'une entreprise, les mêmes droits et les mêmes possibilités pour ces deux types d'actionnaire. Cela demande à être examiné. Je modère toutefois son ardeur à propos des félicitations qu'il adresse au gouvernement français pour Alstom.

En réalité, Nous avons vu beaucoup d'entreprises partir sans la moindre intervention ou larme du gouvernement. Nous avons vu partir ArcelorMittal ; nous avons vu partir Pechiney. Beaucoup de très grands groupes, dont nous étions satisfaits et fiers, et dont nous espérions bénéficier de leur développement, ont connu des destins pas très réjouissants. Ce sont des reconversions très récentes dont on verra le résultat plus tard, mais, en tous cas, ce n'est pas tout à fait superflu.

❖ **Nicholaos Skorinis**

La majorité des entreprises sont avant tout des PME. En Grèce, par exemple, les droits des travailleurs y sont quasi inexistantes ; les accords sectoriels sont faibles, voire inexistantes ; beaucoup de travail non déclaré ; des salaires au-dessous de ce qui est prévu par les accords collectifs ; des employeurs qui ne sont pas membres d'organisations du patronat — il faut donc discuter de manière plus substantielle de ces thèmes, notamment voir s'il est possible de réformer structurellement ces entreprises, en particulier sous forme d'économie sociale ou de coopératives.

Nous avons deux avis d'initiative du CES de Grèce sur les socles de protection sociale, disponibles, en anglais et en français.

❖ **Eric Peres**

Sur la question des experts, nous devons aujourd'hui faire tout ce qu'il faut pour internaliser, dans les organisations syndicales, cette approche économique : ce qui n'était pas toujours aisé.

En France, les points de vue sont très différents entre les organisations syndicales, mais il faut faire la différence entre être force de proposition au sein des conseils d'administration avec les moyens nécessaires — ce qui est donné aujourd'hui est très faible —, et puis d'avoir toujours la crainte de se retrouver parachuté dans un lieu de pseudo décisions alors que tout se passe dans l'entreprise en termes de rapports de force.

Deuxième point : nous trouvons beaucoup d'agences, d'experts, qui se nourrissent de cette réflexion sur les évolutions. Personnellement, je pense qu'il faut engager une réflexion afin que les organisations syndicales soient capables, en interne, de pouvoir développer ce type de formations pour que les administrateurs soient à la hauteur de ces lieux de décisions.

Troisième point, qui a été évoqué par Joël Decaillon : la question du numérique percute de plein fouet la notion même d'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise ce n'est plus une unité de lieu et de temps. Nous pouvons être salariés, acteur, producteur en dehors de l'entreprise ; la question du télétravail et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont des attentes très fortes de la part des salariés, et aussi de la part des entreprises. Ce qui va se jouer dans les années à venir, c'est la question de la qualité de vie au travail, du *mieux-vivre* au travail. La qualité de vie au travail, est un levier très puissant, voire dans un modèle concurrentiel, un élément de différenciation compétitive.

Enfin, dernier point : quand nous parlons de participation dans les conseils d'administration, il convient de savoir si, en tant qu'organisation syndicale, notre rôle consiste d'être en lieu et place de la gestion de décision d'une entreprise. Historiquement, le syndicat a défendu les intérêts des travailleurs en opposition à ceux des employeurs. Quand je vois certains documents, y compris au niveau européen, cette idée de renforcer la participation des salariés dans les conseils d'administration, c'est aussi une manière de diminuer leur capacité de mobilisation, voire de confrontation dans certains mouvements qui s'opèrent.

Jusqu'à présent, le modèle allemand, dont on nous vante souvent les mérites de la cogestion n'a pas empêché l'augmentation de la précarité et les plans de licenciements.

Il faut être vigilant sur la capacité d'intervenir et sur la question des CE, peut-être (pourquoi pas ?) renforcer les comités d'entreprise en France, les CHSCT. Le patronat français, aujourd'hui, a une réflexion qui vise à fusionner les instituts représentatifs du personnel, considérant qu'ils sont un frein au développement. L'idée est de parvenir à les neutraliser voire à les remplacer par d'autres formes de dialogue autour notamment chartes éthiques et de code de bonne conduite.

Dans tous les cas nous avons la responsabilité de nous emparer des lieux de débats comme celui qui nous réunis ici pour conforter et nourrir le dialogue social, et répondre aux attentes des salariés.

Nous disposons, en France, d'un modèle qui a, jusqu'à aujourd'hui, fait ses preuves. Le Code du travail, socle important s'il en est, avec les accords interprofessionnels, de branche et d'entreprise. C'est ce principe de faveur qu'il faut maintenir, qui permet à un accord d'entreprise d'être plus protecteur. Il faut l'investir, le défendre tant pour protéger le salarié que permettre de renforcer son lien avec l'entreprise.

❖ **Anne-Marie Grozelier**

Dans un précédent séminaire, Klaus Mehrens nous avait alertés sur le fait que le système allemand de codétermination n'avait pas les faveurs des institutions européennes, et qu'il sentait une certaine menace peser sur l'institution. Il avait fait appel à la solidarité au niveau européen.

❖ **Klaus Mehrens**

Je crois que cette discussion est significative. Il est vrai que non seulement le modèle allemand, qui a subi la pression de la Cour européenne, mais aussi les principes en général peuvent être considérés comme un obstacle au libre-échange ou à la libre concurrence. La même chose a eu lieu en Suède. Dans ce dernier pays et en Allemagne, il y a des cas fameux où la cour de justice a émis des arrêts contre le droit de grève, mais nous avons quand même instauré le droit de participation à la prise de décision.

De la même façon, quelqu'un a cité l'accord de libre commerce avec les États-Unis, et nous avons vu aussi la sortie des négociations secrètes. Nous avons également parlé de toutes les procédures qui pourraient représenter un obstacle au libre commerce par rapport aux standards des États-Unis. Là-bas, nous ne trouvons pas vraiment de participation des travailleurs, et les conseils d'entreprise n'ont pas été un succès. Au Tennessee, notamment, ce fut un échec.

Les standards sociaux des États-Unis sont complètement différents des nôtres, mais nous ne pouvons pas nous sentir en sécurité avec nos standards, nous devons les rétablir parce que ce qui est vrai dans les pays européens est vrai aussi pour l'Allemagne. Je dois reprocher aux syndicats allemands de ne pas avoir abordé ce dont on discute actuellement. Je crois que nous avons besoin d'une compréhension commune des principes de la participation des travailleurs. Je ne sais quel mot nous voulons utiliser pour cela.

Quelques questions fondamentales ont été posées : celle de la représentation du genre et des intérêts, celle de la prise de décisions des grandes sociétés. Je crois qu'il y aura, à terme, une plus forte pression des groupes environnementaux, qui influencera la prise de décision dans les entreprises.

Y-a-t-il une base ou un espace pour ces groupes ? Il y a des argumentations communes, bien sûr, sur les questions du travail ou du capital qui peuvent influencer des décisions au niveau des entreprises, des sociétés, des usines, etc.

Deuxième point : les affaires économiques. La plus grande partie du modèle allemand repose sur le fait que le conseil d'entreprise est respecté s'agissant de la codétermination, mais seulement pour ce qui est du ressort du social - ce n'est pas le cas pour les affaires économiques.

En Allemagne, ces dernières années, le problème de la cogestion est devenu crucial. Les représentants importants des syndicats sont comme des vice-présidents dans les conseils de surveillance, et nous les considérons de la même manière que les autres membres du conseil de surveillance. Ils bénéficient des mêmes avantages : frais de voyage, etc. Les mêmes conditions et privilèges, et, dans plusieurs cas, quand nous avons essayé de modifier ces règles, les représentants des syndicats participaient aux décisions de haut niveau ; mais cela peut aussi être un problème. Nous n'avons jamais parlé de cela. Nous disons bien, parfois, qu'il faut parler de ce problème. Il faut être honnête, confiant, et en parler. C'est sérieux.

Il y a d'autres questions dont nous devons discuter, parce que si nous n'arrivons pas à (r)établir le principe de la participation à la prise de décision, à influencer aussi la compétition et le libre commerce, nous pourrions avoir des problèmes.

❖ **Anne-Marie Grozelier**

Jean-Cyril Spinetta va maintenant se livrer à l'exercice difficile de tirer quelques conclusions, sachant que les questions que nous venons de débattre vont être amenées à être poursuivies au long du cycle de la biennale. Finalement, nous venons juste d'ouvrir le débat entre nous.

CONCLUSIONS DU SEMINAIRE

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

Je souhaiterais d'abord remercier ceux qui nous ont accueillis pendant ces deux journées. L'Association Bruno-Trentin et son président, Fulvio Fammoni. Je pense à l'ensemble de ceux qui ont participé à l'organisation de ces journées, je souhaite, au nom de Lasaire, les remercier très chaleureusement pour la qualité de leur accueil.

Ce séminaire de Rome s'inscrit dans un cycle où il y a eu Athènes, Rome aujourd'hui, où il y aura Madrid, en octobre, et enfin Paris. Là, une synthèse plus complète devra être faite par les participants.

Comme l'a fait Hugues Bertrand, je vais apporter plus de questions que de réponses. Dans notre réunion d'hier, pas un des intervenants traitant du thème de l'évolution des relations industrielles dans la crise actuelle en Italie n'a évoqué l'Europe, qui fut en permanence présente dans les interventions des uns et des autres. L'Europe, qui traverse une crise économique, sociale et politique — les élections européennes l'ont démontré. Au fond, nous savons tous qu'il n'y a pas d'entreprise collective qui puisse réussir sans confiance, et que toute politique est tributaire d'une définition de ce qu'est la communauté de confiance et des valeurs qui rassemblent des personnes différentes autour d'un projet collectif commun.

Cette idée toute simple est, me semble-t-il, à la base de la crise que traverse actuellement l'Europe. La plupart des Européens pensaient que l'Europe était la solution à une diversité de problèmes ; la confiance une fois rompue, l'Europe apparaît aujourd'hui comme un problème et non pas comme une solution.

Nous oublions que la confiance est un élément majeur qui permet la construction d'aventures collectives. Il y a un débat, en France, en ce moment, sur le niveau des impositions fiscales. Les impôts ne sont pas acceptés parce qu'ils sont votés par le Parlement. Ils sont acceptés parce que celui qui paye ses impôts s'imagine que l'usage fait de ses impôts est un usage utile et important, à lui et aux autres, et il imagine qu'un jour cette solidarité continuera et que des gens paieront des impôts pour le faire bénéficier un certain nombre de services collectifs.

Cela fait au fond assez longtemps que l'Europe n'est pas en mesure de définir des orientations qui permettent de consolider ou de recréer cette communauté de confiance ; le pire ayant été, je crois, Mme Thatcher disant : « *I want my money back.* » C'est exactement l'inverse de la confiance entre des acteurs, c'est : « J'apporte de l'argent, alors j'estime en recevoir autant que ce que j'apporte. » C'est la négation même du projet européen.

C'est un sujet majeur et, au fond, qu'est-ce qu'exprime notre réunion ? La question qui nous est posée est de savoir quel rôle peuvent jouer les acteurs sociaux, que doivent-ils et que peuvent-ils pour restaurer la confiance nécessaire ?

Deuxième point, beaucoup l'ont exprimé de façons différentes : au fond, il y a maintenant une compréhension, de plus en plus large et de plus en plus commune à tous, que le projet européen concernant la monnaie unique est un projet inabouti. André Gauron l'a dit clairement, hier : « Si ce projet reste dans son état actuel d'inachèvement, les États vivront en permanence des crises et seront condamnés à des dévaluations sociales permanentes. » Cela risque d'être une vis sans fin.

Un des rôles des acteurs sociaux, pour *contrebattre* cette construction économiquement inachevée, est de rappeler encore et toujours que des jeux coopératifs, des instruments de coopération dans la sphère économique et sociale doivent en permanence être mis sur la table. Mais il faut pour cela des institutions, un lieu pour les discuter.

Dans cette ambiance, la description qui a été faite hier après-midi de l'état des relations industrielles et du travail en Italie, en Belgique et ailleurs en Europe, peut être résumé assez simplement : les instruments, qu'ils soient législatifs ou qu'ils soient contractuels, ont résisté, mais sur des positions en permanence défensives. Si l'on regarde les Pays-Bas, ou la Belgique, nous pouvons dire que les digues sont encore là, mais qu'elles sont de plus en plus basses et pourraient bientôt ne plus être en mesure d'arrêter les flots. C'est-à-dire d'arrêter cette volonté de recherche de toujours plus de flexibilité des marchés du travail et de restructuration sans s'embarrasser de procédures qui allongent les délais et augmentent les coûts.

Aussi en débat, cette demande très forte, très majoritaire au niveau de l'Europe, d'avoir des négociations décentralisées au niveau de l'entreprise. Udo Rehfeldt rappelait cette expression : « *Wages Out of Competition* ». Au fond, un des projets porté au niveau de l'Europe par beaucoup de responsables économiques et politiques c'est que les salaires soient dans la compétition. Nous voyons là que des visions du monde du travail très différentes s'affrontent et nous sommes en position défensive, à différents degrés.

Je répète que mon sentiment personnel est que, si rien n'est fait, nous entrerons dans un cercle vicieux avec une vis sans fin. S'il n'y a pas, en Europe, des jeux coopératifs entre les différentes nations européennes et que l'on ne trouve pas des lieux institutionnels pour s'exprimer. Certains disent : « Oui mais l'Espagne a fait des progrès », si nous pouvons qualifier cela de progrès, mais si la France en a fait un peu moins, alors elle sera obligée, dans ces échanges commerciaux avec l'Espagne, de faire le nécessaire pour rattraper son déficit de compétitivité. Cette zone économique ne peut vivre que si ces jeux coopératifs existent et s'ils ont un lieu pour s'exprimer et se faire connaître. Je pense que c'est autour de cette question que nous devons nous organiser.

Hugues Bertrand me rappelait qu'avec Joël Maurice il avait écrit un article « osant » avancer l'idée d'une possible politique des revenus européenne.

Nous voyons bien qu'il y a besoin de ces sujets en matière de politique salariale. Il y a besoin de jeux coopératifs, il y a besoin d'un lieu où s'exprimeraient ces jeux. Il ne s'agit pas de donner des indications à respecter par les différents États, mais d'encadrer les décisions qui continueront à se dérouler dans chacun des États pris individuellement dans une vision plus large qui indiquerait quels devraient être ces jeux coopératifs.

Nous en avons un exemple sous les yeux aujourd'hui, il est le résultat probablement de beaucoup de facteurs. Nous voyons qu'en Allemagne les choses sont en train de changer. Aujourd'hui, les Allemands, sous l'influence peut-être, certainement même, des syndicats, mais aussi des nouvelles majorités politiques, d'une prise de conscience européenne en matière de politique salariale, sont en train de modifier ce qu'avaient été leurs politiques depuis extrêmement longtemps.

Les solutions vont être difficiles à trouver puisque, comme nous le savons tous, il y a une extraordinaire diversité de nos systèmes de référence en matière de négociation collective entre les pays, qui sont le fruit de nos différentes histoires.

Place plus ou moins forte donnée à la loi, place des partenaires sociaux, bref, cette diversité et ces complexités se sont notamment exprimées lorsqu'est arrivée la notion d'un salaire minimum européen. Pour un Français, qu'il n'y en ait pas, c'est impensable. Pour un italien, l'idée même de cette notion pose problème. En Allemagne, disait notre collègue Klaus Mehrens, compte tenu de la force de l'accord pour fixer un salaire entre les partenaires sociaux, nous restons réticents à l'instauration d'un salaire minimum, mais il est bien obligé de constater qu'une part de plus en plus importante du salariat va rester en dehors du champ des conventions de branches, et que, par conséquent, le salaire minimum sera une nécessité pour protéger ceux qui sont sans droits ou hors de tout droits.

Dans son intervention, Susanna Camusso disait la même chose : oui, les accords nationaux durent encore, mais plus de 50 % des salariés italiens se trouvent hors de toute régulation. Il faudra bien que les acteurs sociaux soient capables de mettre sur la table quelques grands thèmes unificateurs : est-ce que c'est le salaire minimum ? Est-ce que c'est le statut de la précarité ? Je ne sais pas mais je pense que si les acteurs sociaux veulent jouer un rôle dans la refondation d'une Europe organisée autour d'une communauté de confiance, il faudra bien trouver des thèmes fédérateurs.

Dernier point sur une chose qui n'a pas été dite sur l'entreprise, qui se produit même sur les sites : jusqu'à une date récente, une entreprise c'était pour toutes les personnes un statut commun à toutes ces personnes — que le site soit large ou modeste. Aujourd'hui, il semble que l'entreprise se caractérise par un éclatement des collectifs de travail entre des statuts extraordinairement distincts, y compris sur les mêmes sites. Ce sont la sous-traitance, l'intérim, l'externalisation, la délocalisation, le télétravail. Face à cet éclatement des collectifs de travail, il y a certainement besoin de réfléchir à ce que pourraient être des accords d'entreprise pour redonner une forme à cet éclatement des collectifs de travail.

Sur le débat passionnant qui a eu lieu quant à la participation ou à la non-participation au conseil d'administration, je voudrais exprimer une conviction personnelle. De la même manière que nous savons tous que le mouvement syndical, au niveau européen, n'est pas unique, parler du patronat comme si le patronat était unique est une facilité que nous ne devrions pas nous permettre. Il y a, au fond, deux conceptions, en caricaturant un peu. Il y a une conception de valeur *actionnariale* de retour rapide sur les investissements effectués, et une autre conception dans la vision stratégique de long terme, dans une construction patiente d'une véritable communauté, d'un collectif d'entreprises. Ces deux patronats existent ; le patronat français est de plus en plus écartelé entre ces deux conceptions : les services d'un côté, l'industrie de l'autre, qui, elle, s'inscrit plus dans une vision de long terme.

La réflexion sur le bon niveau de représentation des salariés dans l'entreprise pour construire cette démocratie d'entreprise ne peut pas faire abstraction de cette diversité du patronat et de leurs visions différentes.

Il ne s'agit pas de substitution mais de complément. Si nous mettons dans les conseils d'administration des administrateurs salariés, ce n'est pas pour se substituer aux autres formes de représentation des salariés d'entreprise (comité d'entreprise, CHSCT...) et d'une multitude d'autres instances où les syndicats et les représentants des salariés peuvent faire entendre leurs voix. Je pense que le débat comité d'entreprise ou conseil d'administration est une fausse question qui n'est pas pertinente du tout à mes yeux ; il n'y a pas de troc à faire entre l'un ou l'autre.

Je parle en tant qu'ancien patron. Un administrateur, fût-il salarié, a des droits considérables. Il doit les faire

valoir. Le Code de commerce lui donne des droits que personne ne peut nier, même un président d'entreprise despote ne pourrait le nier, notamment le droit à l'accès à l'information dans toutes ses dimensions. Il a aussi des devoirs, en tout cas en France, liés au fait de devoir travailler dans l'intérêt social de l'entreprise et pas seulement en fonction d'une catégorie de personnes qu'ils représenteraient dans l'entreprise. Est-ce que le patronat est favorable, en France ou ailleurs, à cette représentation des salariés au sein des conseils d'administration ? La réponse est non. Les patrons les rejettent plutôt, mais certains y sont encore favorables. Quand les patrons le voient d'une manière favorable, c'est lié à une idée qui voudrait que les entreprises s'inscrivent dans une vision de long terme, et cette dictature de l'actionnariat trouve en face d'elle un contrepoids, une vision différente à travers ces administrateurs salariés.

Quant à moi, j'y suis personnellement favorable, et je trouve que cela fonctionne plutôt bien. C'est certainement un progrès considérable. En tout cas, ces administrateurs ont des droits et les conseils d'administration, nous le savons tous, sont les lieux où les décisions stratégiques se prennent.

Le débat Alstom/General Electric/Siemens ne serait pas tout à fait le même s'il y avait au sein du conseil d'administration d'Alstom des administrateurs salariés qui pourraient faire prévaloir un certain nombre de points de vue et s'inscrire dans cette vision de long terme. C'est un contrepoids utile face à la dictature de l'actionnariat ; et, au fond, les entreprises, qu'elles soient de service ou industrielles, s'inscrivent dans une vision de long terme.

J'ajoute que, dans la représentation des organisations au niveau européen et des pouvoirs des comités d'entreprise et des conseils d'administration, il a été question de l'exemple néerlandais, qui est très particulier. Les Pays-Bas sont très différents car la loi qui définit à qui les entreprises doivent s'exprimer et parler, les parties prenantes (actionnaires, salariés...) sont indiquées comme un élément majeur du dialogue que l'entreprise doit avoir. Je pense notamment à l'observation de Joël Decaillon à propos de la santé au travail. Le sujet est peut-être en train de devenir mûr. Les entreprises ont des responsabilités et ne peuvent pas s'affranchir d'une discussion avec ces parties prenantes.

Au fond il me semble que, dans ces deux étapes d'Athènes et de Rome, la vraie réflexion que nous devrions tous avoir et qui nous rassemble, c'est à travers la diversité de nos expériences personnelles, comment pouvons-nous, en tant qu'acteurs sociaux, être présents dans le débat européen au niveau social, au niveau qui est le nôtre, à travers des thèmes qui seraient des thèmes communs que nous porterions ensemble pour affirmer cette présence au niveau du débat européen. Si notre réunion de Paris pouvait, sur ce point, se conclure par quelques opinions partagées par tous, ce serait évidemment un progrès considérable.