



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

**12^{ÈME} BIENNALE DE LASAIRE
2015-2017**

(document de synthèse)

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

Ce projet s'inscrit dans le cycle des rencontres biennales « Europe, travail, Emploi » de Lasaire. Il est financé par la Commission européenne.

LES OBJECTIFS DU PROJET :

Ce projet a pour objectif de promouvoir des actions novatrices relatives à l'implication des travailleurs, dans le but d'aider leurs représentants à anticiper les changements dans les entreprises, de favoriser le dialogue social et la coopération transnationale dans un contexte de restructurations et de mutations telles que les fusions, des rachats, des délocalisations et des effets de la sous-traitance concernant des entreprises et des groupes d'entreprises opérant à l'échelle de l'UE. Il vise à approfondir leurs connaissances des outils des politiques de l'UE en matière d'implication des travailleurs et à promouvoir des échanges sur des pratiques novatrices dans ce domaine.

LA DEMARCHE :

Notre projet se saisira des questions suivantes :

Comment, dans le contexte engendré depuis 2008 par la crise économique et les changements technologiques, les salariés ont-ils été associés ou sont-ils intervenus dans l'anticipation et la gestion du changement dans les entreprises :

- Notre hypothèse est que cette participation passe principalement par les instances représentatives nationales et transnationales au travers des comités d'entreprises européens et des accords cadre internationaux. Observe-t-on aussi l'intervention d'instances *ad hoc* créées à l'initiative des directions d'entreprises ou par accord paritaire ? Quel bilan peut-on tirer de leur activité ?
- Dans les pays à double canal de représentation, il existe en principe une différence de nature entre le mode d'intervention des instances élues (information et consultation) et

celui des syndicats (négociation). N'observe-t-on pas une dilution de la frontière ou une imbrication croissante entre les deux types de compétences au niveau national, à l'échelle européenne ?

- Lorsque le changement s'opère au sein d'une entreprise multinationale, comment fonctionne l'articulation entre les différents niveaux de représentation des travailleurs (établissement, entreprise, groupe) ? Dans quelle mesure les différentes instances de représentation sont-elles capables de définir des positions communes solidaires ? Sont-elles soumises à des stratégies de mise en concurrence ? Comment, en particulier, apprécier et gérer les conflits sociaux possibles ?
- Quels sont les champs de l'intervention des représentants des salariés dans la gestion du changement. Sont-ils limités à des objectifs prioritaires de défense de l'emploi et des conditions de travail ou s'élargissent-ils à un débat sur la stratégie globale de l'entreprise (ou du groupe) particulièrement dans les comités d'entreprises européens dont c'est la vocation première ?
- Comment se construit la capacité technique d'intervention des travailleurs dans l'anticipation et la gestion du changement : quels droits en matière d'accès à l'information économique, à la formation des représentants, au recours à une expertise interne ou externe à l'instance représentative ?

LA MISE EN OEUVRE DU PROJET :

Elle comprend trois phases :

- **une phase d'étude** s'appuyant sur une abondante littérature générale, théorique et empirique, ainsi que diverses sources qui fournissent de nombreuses études de cas. La méthode repose sur le choix d'études qualitatives portant sur un échantillon d'entreprises multinationales présentes dans plusieurs Etats membres.
- . En première analyse, nous avons l'intention de nous appuyer sur les cas d'entreprises suivants : Fusion Holcim Lafarge (ciment), Fusion General Electric Alstom (construction électrique), Fusion Iberia British Airways (transport aérien), Fusion Nokia Alcatel (telecom), restructuration Thyssen-Krupp (métallurgie), Chèque Déjeuner (services), restructuration FNAC (services), restructuration Bosch (équipementier), restructuration ST Microelectronics (composants électroniques)
Les études se feront en relation étroite avec les représentants des travailleurs et les managements de ces entreprises à partir des questions référencées dans la démarche du projet.
Six pays sont plus particulièrement ciblés dans les études de ces cas : Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Allemagne, France
- **une phase participative où les travaux seront présentés et discutés lors de séminaires** dans les 5 pays (Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Allemagne) qui réuniront une cinquantaine de participants chacun, dont la moitié du pays dans lequel se tient le séminaire (des syndicalistes et des employeurs d'entreprises européennes, des experts), les autres participants étant ceux du comité de pilotage élargi aux

partenaires européens et au réseau d'entreprises de Lasaire. Pour la France les études seront examinées lors de la conférence conclusive.

Cette phase pourra permettre de centrer nos réponses sur 3 modalités d'intervention des représentants des travailleurs : information-consultation par le CEE, participation au CA/CS dans une société européenne, négociation d'un accord d'entreprise transnational par une fédération syndicale européenne et/ou un CEE.

Des comptes rendus des différents séminaires seront réalisés ainsi qu'une synthèse finale des meilleures propositions dégagées de nos échanges et études faites.

- **Troisième phase :** Ces cinq séminaires trouveront un prolongement dans une conférence finale conclusive en France de 150 participants, en majorité des acteurs sociaux d'entreprises multinationales européennes du plus grand nombre de pays de l'UE, des experts de ces différents pays, des représentants des institutions européennes et nationales, permettant de rendre compte des travaux des différents séminaires et d'élargir notre échange au-delà des pays dans lesquels nous aurons réuni un séminaire. Un compte rendu de cette conférence sera réalisé ainsi qu'une synthèse des principales propositions novatrices.

Lasaire, qui est par son histoire et ses structures, une association réunissant à la fois des syndicalistes, des employeurs et des experts dans un processus participatif de renforcement des relations sociales en Europe, est mandatée sur ce projet par la Confédération européenne des syndicats (CES), par la Confédération syndicale des commissions ouvrières espagnoles (CCOO), par la FGTB Belge et par la CFDT France.

Ce projet a, par ailleurs, le soutien du Conseil économique et social européen (CESE), du Conseil économique et social grec (CES), du Conseil économique et social bulgare, du Conseil national du travail belge (CNT), de la Fondation italienne Giuseppe Di Vittorio, des fondations espagnoles 1^{er} Mai et Largo Caballero, du syndicat allemand IG Metall et du syndicat roumain Cartel ALFA.

Un comité de pilotage est mis en place associant les différents partenaires européens sous la forme d'un comité d'orientation (4 Avril 2016 et juillet ou septembre 2017) et de comités plus restreints entre les deux (5) dans les pays d'accueil des séminaires pour préparer ces derniers.

L'action se déroulera sur 2 ans à compter du 15 décembre 2015.

LE PLAN DE TRAVAIL :

- Lancement des études de cas d'entreprises par Lasaire: 1^{er} janvier 2016- Septembre 2016
- réunion du comité d'orientation avec nos partenaires européens: 24 Avril 2016 : mise en place de l'ensemble du projet, ajustement des études de cas d'entreprises et préparation des séminaires dans les différents pays européens

Les séminaires :

- Espagne : fin octobre 2016
- Belgique : décembre 2016
- Italie : février 2017

- Roumanie : avril 2017
- Allemagne : juin 2017

Chaque séminaire sera préparé par un comité de pilotage restreint et donnera lieu à un compte-rendu et une synthèse.

Finalisation des études pour la préparation de la conférence conclusive : juillet ou septembre 2017

Réunions du comité d'orientation : juillet ou septembre 2017

Etude et Conférence conclusive – Paris (France) : octobre 2017

Compte-rendu et synthèse globale des propositions novatrices issues des études et des comptes rendus des séminaires : novembre 2017

Fin du projet et remise du document final à la Commission : fin novembre 2017

Le comité d'orientation :

- Jean-Cyril Spinetta, Président de Lasaire, Président d'honneur d'Air France KLM
- Roger Briesch, Délégué Europe de Lasaire, ancien Président du CESE
- Joël Decaillon, Vice-président exécutif de Lasaire, ancien Secrétaire général Adjoint de la CES
- Anne Marie Grozelier, Secrétaire générale de Lasaire, Chercheur
- Udo Rehfeldt, Chercheur à l'IRES France
- Robert Mounier-Vehier, Trésorier de Lasaire
- Guy Juquel, Chef de projet de Lasaire
- Jacques Freyssinet, Professeur émérite
- André Gauron, Economiste
- Joël Maurice, Economiste
- Hugues Bertrand, Economiste
- Michel Fried, Economiste
- Pierre Héritier, Membre fondateur de Lasaire
- Georges Dassis, Président du CESE
- Gaby Bischoff, Présidente du Groupe II des travailleurs, CESE
- Yvan Ricordeau, Secrétaire national, CFDT France
- Ramon Baeza, Directeur de la Fondation 1^{er} Mai, Espagne
- Almudena Asenjo, Directrice de la Fondation Largo Caballero, Espagne
- Wolfgang Schroeder, IG Metall, Allemagne
- Bogdan Iulu Hossu, Président du Syndicat Cartel ALFA, Roumanie
- Fulvio Fammoni, Président de la Fondation Giuseppe Di Vittorio, Italie
- Jozef Niemiec, Secrétaire général adjoint de la CES, Belgique
- Paul Windey, Président du CNT, Belgique
- Anne Demelenne, ex Secrétaire générale de la FGTB et membre du CESE, Belgique
- Rudy De Leeuw, Président de la FGTB