



Agir€ est soutenu par le Fonds social européen / Art. 6 Actions innovatrices.
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne.



Les nouveaux
territoires
du dialogue social

Conférence finale / Final conference Agir€

Recherche de nouveaux équilibres et conduite du changement

Jean-Jacques Paris

Recherche de nouveaux équilibres

31 janvier 2008



Nouveaux déséquilibres et asymétries des pouvoirs

Ce que montrent les cas AgirE : l'évolution des restructurations contribue à accentuer les asymétries de pouvoir dans la relation:

- **A l'espace** : « Global players » face à des représentants des travailleurs qui ne disposent généralement que de faibles marges de manœuvre dans le cadre local ou national de construction des identités collectives. L'éloignement des centres de décisions peut accroître le risque d'érosion du pouvoir d'influence des représentants des travailleurs.
- **Au temps** : c'est l'image de l'entreprise se voulant maître de l'horloge et de la stratégie, qui prend son temps pour la prise de décision tandis que les représentants des travailleurs n'ont souvent que peu de temps pour réagir et se coordonner.

Cette double asymétrie conduit dans bien des cas **au cloisonnement des actions** : entreprise/territoire/secteur/local/transnational qui nuisent aux capacités d'anticipation et d'innovation des acteurs (manque de coordination entre acteurs, entre différents niveaux, tendance à se focaliser sur les aspects curatifs du traitement social et favorise **la concurrence entre les sites**).



nouveaux modes de gouvernance et corrections des asymétries

- Faire de **l'espace et du temps de nouveaux lieux de construction des contre-pouvoirs** pour appréhender de manière globale les questions de restructurations.
- **Décloisonner les actions** (par exemple, la construction de l'anticipation ne se limite pas à l'entreprise mais s'étend aussi au territoire), ce qui nécessite de meilleures articulations et coordination entre celles-ci
- **Dépasser le cadre des réponses nationales** aux questions transnationales des restructurations, sans remettre en cause les droits nationaux : par exemple, face à une décision transnationale, le Comité d'Entreprise européen peut certainement constituer un véritable levier d'action; mais il peut aussi être utilisé pour éviter la mise en œuvre des procédures d'information et de consultation nationales (voir aussi l'exemple de l'ACI Rhodia)
- **Dépasser la concurrence entre les sites** en évitant les risques de « dumping social »
- **Mobiliser les acteurs** et créer les conditions pour des actions innovantes dans la conduite du changement (créer un écosystème favorable) ; dépasser les bonnes pratiques



Les capacités de mobilisation des acteurs

- **Au delà des structures.....les personnes** qui par leur personnalité et leur charisme, leur engagement, déclenchent l'action et mobilisent les acteurs (voir par exemple dans les CEE)
- **La promotion du dialogue social** et le besoin **d'appropriation des stratégies d'anticipation (la règle des 3 M) par des acteurs** qui se projettent dans l'avenir
- **La construction et le renforcement des solidarités** (le rôle important des coordinations syndicales, l'articulation des actions des organisations collectives des travailleurs face aux stratégies internationales des firmes) : aucun des cas AgirE ne montre par exemple la création de véritables espaces transnationaux de solidarité.



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social (1)

Information, Consultation et Participation

- Importance de ces dispositifs dans **la construction des cartes cognitives** et l'élaboration de **diagnostics partagés** à tous les niveaux (entreprises ou territoires).
- Dans les nouveaux Etats membres, l'idée de démocratie (en particulier dans l'entreprise) est un des principaux axes du changement des relations industrielles (faiblesse cependant des structures de représentation des travailleurs).
- **L'intérêt de l'expertise** pour renforcer le rôle des acteurs sociaux et territoriaux (notamment par l'appropriation d'éléments cognitifs destinés à l'élaboration du diagnostic)
- **Le comité d'entreprise européen et la révision de la directive** communautaire 94/45/CE (renforcement des attributions de l'instance européenne)

En jouant un rôle de premier plan , l'information, la consultation et la participation favorise aussi le développement de la négociation collective, instrument précieux dans la conduite du changement.



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social (2)

Les comités d'entreprise européens

- **Plus de 800 groupes** ont aujourd'hui un CEE; mais selon certaines estimations 3000 entreprises de dimension communautaire devraient pouvoir en disposer
- Le comité d'entreprise européen : **le lieu privilégié pour la mise en oeuvre de la "règle des 3M" et la construction de nouvelles relations à l'espace et au temps.**

Mais le Comité européen ne joue généralement qu'un rôle modeste dans les réponses aux restructurations (cf. les cas AgirE) .

- Des réponses parfois trop **lentes** / accélération et la complexité des restructurations.
- **Des obstacles internes** (contenu des accords (article 13, article 6, définition restrictive de l'information et la consultation, moyens limités , etc..) **ou externes** (concurrence entre les sites, par exemple, le management jouant parfois la division et la guerre des sites, manque de coordination avec les fédérations syndicales) ne favorisent pas la construction de solidarité européenne et de véritables démarches d'anticipation (cf. affaire Volkswagen ou EADS).
- Le comité européen peut cependant devenir un véritable levier d'action comme le montre parfois la pratique **dès lors que les acteurs cherchent à se mobiliser, par exemple:**
 - **les actions en justice pour défaut d'information et consultation** tendent à se multiplier (GDF (annonce d'une nouvelle action?), British Airways, Lucent Alcatel...). L'EPSU (la Fédération européenne des services publics) a mis un fonds à la disposition des CEE pour faciliter leurs démarches auprès du juge
 - **Action collective transnationale** (grève de solidarité chez General Motors par exemple) et expériences de coordination transnationale (cf. restructuration Quebecor)
 - **la négociation collective et les actions innovantes** (voir plus avant)



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social (3) Impulser de la négociation collective dans les restructurations

- La négociation collective instrument précieux **du diagnostic partagé**, à tous les niveaux (entreprise, secteur, territoire, national, européen..) :
« Les acteurs sociaux et territoriaux devraient pouvoir engager un processus de négociation autour **d'un diagnostic partagé**, sur une certaine durée et construire des alternatives, des transitions à l'aide du réseau institutionnel territorial s'il existe » (rapport AgirE)
- La prise en compte des changements s'impose à la négociation collective qui devient un véritable **lieu d'anticipation** (voir par exemple les accords GPÉC ou accords de méthode (France) qui sont des lieux d'anticipation et d'innovation (voir par exemple le cas Dexia)
- La promotion de la négociation collective s'accompagne d'une **tendance à la décentralisation plus ou moins contrôlée** (voir par exemple le cas ST Microelectronics) de la négociation collective qui fait face aussi à des **mouvements de recentralisation** (voir plus avant la tendance à la négociation au niveau européen, par exemple)



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social (4)

La négociation collective : lieu de nouveaux équilibres collectifs

Quelques constats tirés des cas AgirE : le développement de la négociation collective tient compte des comportements des acteurs face aux exigences de changement :

- **Nouvelles fonctions** de la négociation collective , au-delà de l'amélioration du sort des salariés et d'égalisation des conditions de concurrence
 - Accords de flexibilisation (clause d'ouverture par exemple en Allemagne –cas Feher) ce qui conduit à de nouveaux types de coopération (division des rôles) entre les acteurs (syndicats et Comité d'entreprise),
 - Accords dérogatoires à l'exemple des accords de méthode en France (cas ABN AMRO, Alcatel, Thomson Video Glass)
 - Accords établissant une procédure permanente de consultation/anticipation (cas Novelis)
- **Nouveaux sujets :**
 - vers des pactes tripartites entre le management , les syndicats et les autorités locales (le cas Sabaf : un exemple de gouvernance territoriale)
 - Le Comité d'entreprise européen : nouvelle acteur dans la négociation.
- **Nouveaux objets :**
 - l'intégration des enjeux d'anticipation (formation, GPEC par exemple) , objets d'échange collectif (clause d'ouverture en Allemagne)



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social (5)

Transnationalisation de la négociation collective

La négociation collective et l'intégration des stratégies transnationales

- **Les Accords cadres internationaux (ACI)** . Certains contiennent des dispositions spécifiques aux cas de restructurations : cf. EADS, Fonterra, Lukoil, Chiquita, Peugeot Citroën, Danone, Arcelor, France Télécom, Renault (voir annexe pour plus de détails)
- **Les accords européens :**
Actions innovantes dans le secteur automobile (General Motors , Ford , création d'un partenariat dans l'automobile à l'initiative de la Commission européenne)
L'expérience des « accords 3M » chez Schneider Electric ou Suez (l'ouverture dialogue multi acteurs sur les territoires)



Les leviers d'action : le rôle clef du dialogue social

Annexe: les ACI

- **L'ACI LUKOIL** (une des plus grosse entreprise russe du secteur pétrolier) conclu en 2004 à Moscou entre l'ICEM, l'Union des travailleurs de la construction et du gaz (ROGWU) et le président de Lukoil : Lukoil s'engage à avoir une approche responsable en cas de restructuration des unités et entreprise contrôlés par Lukoil, (notamment délocalisation), incluant l'information préalable aux représentants des travailleurs sur des projets éventuels de licenciements.
- **L'accord Fonterra** (leader néozélandais dans les produits laitiers) signé en 2003, notamment par la Direction, la fédération internationale compétente mais aussi par le directeur de l'OIT et le premier ministre de Nouvelle Zélande, en tant qu'observateur. En cas de changement important susceptibles de conduire à des pertes d'emploi, l'entreprise s'engage à informer les représentants syndicaux (en particulier sur les raisons des changements et le nombre et la catégorie des travailleurs pouvant être affectés) et les consulter afin de mettre en place des mesures alternatives aux licenciements. Le contenu de l'ACI est assez similaire à celui de l'**ACI Chiquita** signé en 2001.
- **L'ACI Peugeot Citroën** (mars 2006) signé avec la FEM et la FIOM qui vise notamment à assurer en temps utile l'information et la concertation avec les représentants des salariés et à accompagner les salariés dans les transformations d'activités et de l'emploi.
- **Danone**, le 28 juillet 2005, conclu entre la direction et l'UITA ; il contient une série d'initiatives relatives à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (formation pour préserver l'emploi et se préparer aux évolutions technologiques et économiques, la consultation qui doit intervenir le plus tôt possible, les représentants des travailleurs peuvent faire des propositions alternatives avec possibilité de recourir à l'expertise, aide au reclassement prévu avec la mise en place d'une structure spécifique).
- **ACI Arcelor**, conclu entre la FIOM, la FEM et la direction Arcelor (2005) qui pose un principe d'anticipation des changements industriels et économiques qui fait appel au développement des compétences dans le cadre du dialogue social. **L'ACI France Télécom** conclu en 2006 avec l'UNI international qui est assez similaire à l'accord Arcelor.
- **Accord Renault** 2004 sur la déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux conclu entre la direction, le comité de groupe (mondial) et la FIOM : Renault s'engageen cas de restructuration, à favoriser les reconversions et reclassements si possible au sein du groupe, en mobilisant chaque fois que nécessaire des actions de formation professionnelle. **Chez EADS** (2006), il existe un accord assez similaire conclu entre la direction et la FIOM

Recherche de nouveaux équilibres

31 janvier 2008



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Recherche de nouveaux équilibres

31 janvier 2008