



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



SODIE

Conférence finale / Final conference AgirE

# Pratiques innovantes

*De l'adaptation à la crise à l'anticipation  
pour la conduite du changement*

Mireille Battut, Pascal Michaud



# Préambule

- L'innovation au cœur des enjeux de compétitivité de l'UE
- L'innovation en cohérence avec la recherche de standards sociaux et sociétaux élevés
- Les placards sont pleins de « bonnes pratiques », comment assurer les conditions de développement des pratiques innovantes?



## Fondements de l'innovation dans le projet AgirE

- Passage d'une logique d'adaptation à la conduite du changement
- Réduction des asymétries de pouvoir et d'information
- Anticipation des transitions économiques et sociales



# fil rouge

1. Evaluation des pratiques au regard de l'exigence d'innovation : les grandes tendances
2. Construire l'innovation à travers la transformation des pratiques sociales dans une perspective de conduite du changement



## Que nous apprennent les études de cas ?

Mise en crise des modèles éprouvés de gestion sociale en lien avec une crise de gouvernance

- Eloignement des lieux où se prennent les décisions
- Financiarisation
- Aiguïsement de la compétition sur les territoires de l'UE

Pourtant, fabrication de nombreuses innovations « partielles » avec de grandes tendances

1. *Développement et décentralisation de la négociation*
2. *Elargissement du cadre (tripartite, multipartite, transnational) en vue de l'anticipation*
3. *Recherche de traitement préventif (au-delà du curatif)*



# Développement de la négociation collective

## A travers de nouveaux instruments

- ✓ Accords de flexibilisation / dérogatoires, *Öffnungsklauseln*, *Haustarifvertrag* (Finger&Pelz, Ruhr KGlass)
- ✓ Accords de méthode (ABN Amro, Alcatel, Thomson VG)
- ✓ Accord d'anticipation (Novelis : conciliation des intérêts)
- ✓ Accord de "partenariat"  
(IBM : accord "pour la compétitivité et l'emploi" couplant Gestion prévisionnelle emplois et compétences, formation, employabilité... dans un accord de méthode)

## 2 grandes conséquences

- ✓ Nécessité d'articuler les niveaux : Global/Local, Européen/Regional, Corporate/Site
- ✓ Rôle des syndicats pour définir les conditions et le cadre de la négociation



## Extension du champ de négociation

Les nouveaux cadres de négociation ouvrent un large champ de négociation pour...

- la mise en place transitions professionnelles pour les travailleurs sur le long terme (IBM, Alcatel)
- l'anticipation des changements, avec le soutien des politiques publiques (TVG)
- la réorganisation des activités productives afin de limiter l'impact emploi de la restructuration (travail posté STM, EA)
- la mise en place d'alternatives économiques (Zwickau, TVG)
- la circulation de l'innovation et de la recherche sur le territoire (FIAT, Sabaf)



## Diverses formes de coordinations

- ...permettant une synergie à un niveau équivalent à celui où sont mises en place les stratégies patronales
- Partenariat tripartite associant les autorités locales sur le territoire et/ou mobilisant le réseau institutionnel qui permet les transitions (Sabaf, cas allemands)
  - Coordination de niveaux national ou sectoriel, afin d'éviter les fragmentations (Dinosol, Azucarera)
  - Coordination de niveau européen, afin d'éviter les cassures de solidarité entre les sites
    - Circulation des informations grâce au Comité d'entreprise européen (EA, STM, Alcatel)
    - Coordination syndicale grâce aux fédérations européennes (FEM pour EA)
    - Coordination syndicale entre les sites (STM, Fiat, Alcatel, Dinosol)



# Extension des cadres

## Accords cadres européens pour la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

### 2 cas exemplaires

- Suez / Comité européen, CES, 5 orga françaises, Conf europ cadres
- Schneider Electric / FEM

## Accords tripartites sur le territoire pour une « gouvernance territoriale »

### 1 cas exemplaire

- SABAF : déménagement des activités de Sabaf, du district industriel de Lumezzane vers la zone périphérique d'Ospitaletto :



## Formes d'accompagnement social rencontrées dans les cas

### Panoplie classique, pertes d'emploi significatives

- Préretraites
- Mesures indemnitaires
- Aides au reclassements
- Départs volontaires

### Les différentes formes de mobilité

Une réponse qui dépend de la stratégie des firmes et culture d'entreprise

- Mobilité comme outil d'adaptation
- Mobilité comme outil stratégique d'anticipation
- Apport indispensable des partenaires sociaux



# Une réponse qui dépend des stratégies des firmes

- ✚ Diversité des situations / permanence des conséquences
- ✚ La mobilité outil d'adaptation : géographique, fonctionnelle
- ✚ La mobilité outil stratégique : évolution des compétences employabilité
- ✚ Rôle des partenaires sociaux : stratégie de négociation, réponse légale, qualité du dialogue social



# L'implication des territoires dans les enjeux d'accompagnement des restructurations

- ✚ La revitalisation au service du reclassement,
- ✚ La coopération des acteurs



## Combinaison des outils

- ✚ La part de l'anticipation et du traitement curatif
- ✚ Quelle anticipation ?  
Stratégie économique et stratégie sociale
- ✚ La distribution des rôles : entreprises, territoires, partenaires sociaux, Etat
- ✚ De la préservation de l'emploi à l'adaptation des parcours en vue de leur pérennisation



1 – En guise de synthèse des enseignements des études de cas

# Table de correspondance Anticipation / Capacité de traitement

Mode d'anticipation		Capacité de traitement	
	Horizon		Nature
Anticipation stratégique	Incertain Modifiable	Actions Emploi et Compétences sur le territoire et le secteur + Gestion prévisionnelle des compétences + Revitalisation proactive	Prospectif  Proactif
Anticipation opérationnelle « à froid »	Probable Amendable	Actions Emploi sur le territoire + Projet alternatif (interne) + Reconversion (externe) + Revitalisation	Proactif  Curatif
Anticipation opérationnelle « à chaud »	Certain Non modifiable	Actions Emploi + Reclassement + Sorties d'emploi accompagnées (compensations)	Curatif



## Les « lacunes » de la pratique

- Rare prise en compte du territoire
  - Rare prise en compte du niveau européen/corporate
  - Trop de mesures « d'expulsion » du marché du travail
- >> La «bonne pratique » est souvent le fruit d'une rupture, d'une prise de risque assumée d'un ou plusieurs acteurs, c'est pourquoi les innovations ne sont que partielles
- >> Comment surmonter les peurs, conforter la prise de risque et assurer un cadre à une conduite du changement partagée ?



# Motivations du silence collectif

## La combinaison des peurs

### Direction



- ✓ Préparer sans interférences
- ✓ Date de mise en oeuvre incertaine
- ✓ Crainte des réactions et pressions externes
- ✓ Maintenir la pression et l'espoir en interne

### Rep Travailleurs



- ✓ Ne pas risquer de cautionner la décision
- ✓ Faire durer le plus longtemps possible
- ✓ Difficultés à convaincre les salariés
- ✓ Il sera toujours temps de négocier...

### Autorités locales



- ✓ Ne pas risquer de cautionner la décision
- ✓ Ne pas être forcé de réagir (enjeu politique)
- ✓ Difficulté à accéder à l'information

Rôle des tiers  
pour sortir du  
silence collectif



# Motivations à anticiper

## Raisons de briser le silence collectif

### Direction

- ✓ Donner une image responsable
- ✓ Cohérence et motivation interne
- ✓ Temps pour convaincre
- ✓ Temps pour conduire les mutations internes économiques et sociales

Pratiques innovantes

### Rep Travailleurs

- ✓ Ne pas être dos au mur : temps pour trouver des alternatives
- ✓ Temps pour négocier
- ✓ Temps pour convaincre les salariés
- ✓ Temps pour préparer les transformations

1er février 2008

### Autorités locales

- ✓ Ne pas être dos au mur
- ✓ Temps pour trouver des alternatives
- ✓ Temps pour les reconversions



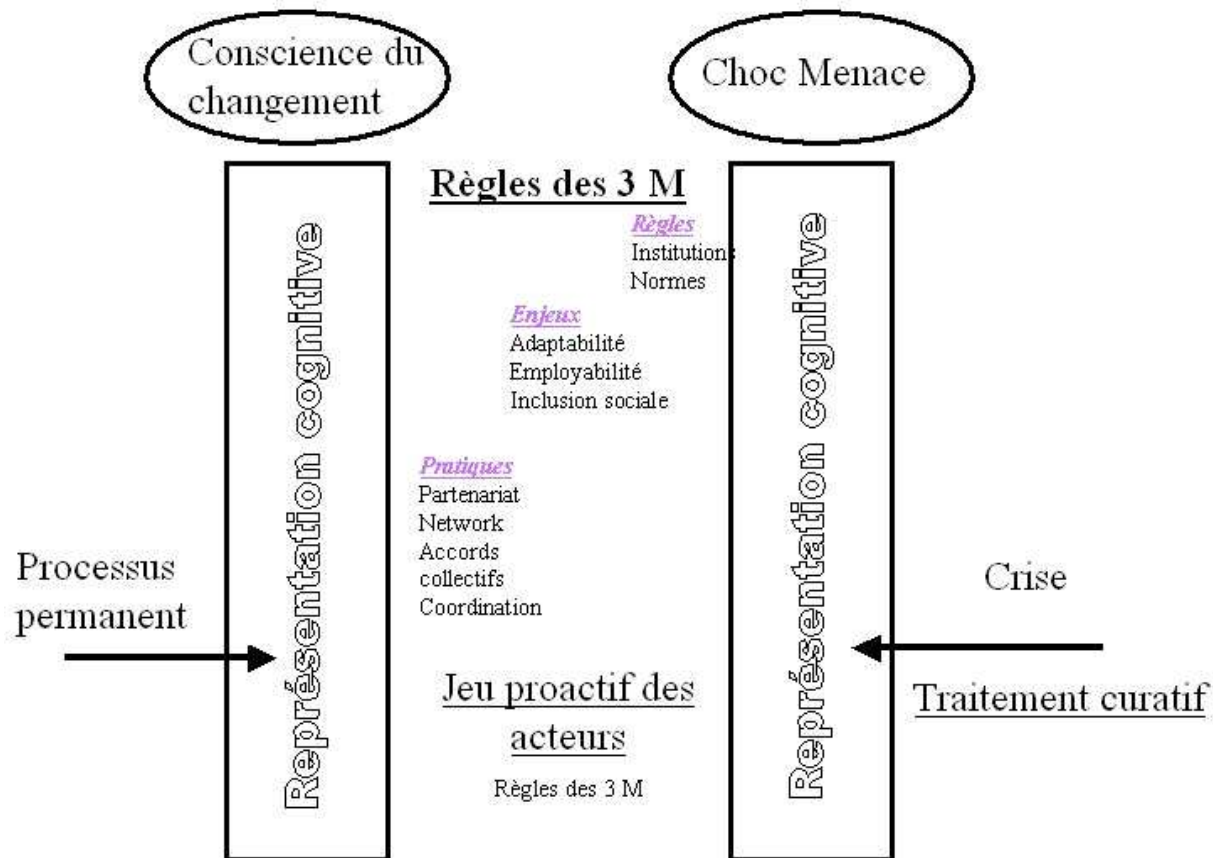
Cartes cognitives

16



## 2-2 Construire l'innovation sociale : les conditions

### Passer de la gestion de crise au processus permanent d'innovation implique une conscience partagée du changement





## 2-2 Construire l'innovation sociale : les conditions

# Table de correspondance des modes d'anticipation et de concertation

Mode d'anticipation	Mode de concertation sociale		
			Echelle
Anticipation stratégique	+ Concertation + Négociation sur les choix	Accord cadre de gestion prévisionnelle Accord de suivi	Entreprise et territoires
Anticipation opérationnelle « à froid »	+ Négociation sur les modalités	Accord de méthode Haustarifvertrag	Site et territoire
Anticipation opérationnelle « à chaud »	+ Information / consultation sur l'opération	Plan social	Site restructuré



## 2-2 Construire l'innovation sociale : les conditions

# Sécuriser les acteurs

## Recommandation au niveau de l'UE

Après la première étape de la directive CEE (orientée sur l'information/consultation)

2ème étape nécessaire pour:

- ✓ Favoriser et sécuriser les conditions de négociation
- ✓ Renforcer les droits d'information
- ✓ Donner plus de moyens aux syndicats et CE (experts et tierces parties)

## Developper les institutions multi-parties

- Dans la firme (Gouvernance, transparence, accords cadre)
- Dans le secteur (Observatoires: constructeurs, équipementiers, sous traitants, syndicats, institutionnels)
- Dans le territoire (Observatoires, centres de formation, universités, pôles de compétitivité)

