



## **“Restructuration des entreprises multinationales pour répondre à l'impact de la crise par une coordination syndicale transnationale plus forte”**

### **1. La nature du défi: le changement et l'anticipation.**

#### **1.1 Le contexte du projet**

La restructuration cyclique n'est pas quelque chose de nouveau pour l'Europe. La récente crise financière a déterminé une accélération de la restructuration des entreprises comme stratégie de sortie de l'effondrement financier mondial. Un tel changement brutal représente une difficulté majeure pour la représentation transnationale des intérêts des travailleurs et a forcé le syndicalisme européen à des efforts supplémentaires pour élaborer et organiser une réponse adéquate et socialement acceptable.

Cependant, la durée des vagues de restructurations dépend de plus en plus du caractère structurel et endogène de l'économie européenne. La crise a en quelque sorte contribué à gonfler des problèmes qui préexistaient. De nombreux secteurs de l'économie européenne subissent depuis longtemps la pression des surcapacités, de retards dans l'innovation technologique, de la concurrence des prix. La stratégie de production européenne s'est avérée obsolète dès avant la crise. Concevoir une politique industrielle innovante selon une approche intégrée est maintenant plus urgent que jamais, mais n'est pas une nouveauté. Une stratégie de croissance compétitive devra enfin répondre aux défis d'une nouvelle politique énergétique, de durabilité de l'environnement, et des caractéristiques démographiques. Ces questions, qui ne sont pas nouvelles sur la scène, impliquent des changements multidimensionnels qui induisent de longues vagues de conséquences. Par conséquent, dans cette phase, une sortie positive de la crise ne représente qu'une priorité à court terme: le changement est annoncé comme étant permanent et physiologique, compte tenu de réorganisation profonde et intégrée nécessaire qui doit faire de l'Europe une «économie sociale de marché hautement compétitive» d'ici 2020.

Dans un changement à long terme, c'est une priorité sociale que de garantir que les travailleurs prennent une part active à la gestion du changement et qu'on ne se limite peut-être pas à une simple minimisation des dégâts d'une conjoncture devenue subitement critique. Le mieux serait que les travailleurs puissent être impliqués dans le processus d'*anticipation* des conséquences de la dimension du changement pour garantir leur implication dans la gestion de ce processus. En fait, l'anticipation est un élément-clé pour maximiser le bénéfice du changement pour tous. Une approche globale est la seule capable d'insérer le marché intérieur dans un cadre socialement acceptable, pour réduire l'incertitude sociale dans les décisions stratégiques et prévenir les conflits sociaux.

Dans ce contexte, il est essentiel que les travailleurs soient munis des méthodes et des outils adéquats,

et aussi de droits effectifs leur permettant d'être acteurs tout au long du processus.

Le projet "Restructuration des entreprises multinationales" avait pour but de s'attaquer à l'impact de la crise par un renforcement de la coordination syndicale transnationale. Promu par la Confédération européenne des syndicats, en partenariat avec les Fédérations syndicales européenne (FSE) et la Social Development Agency (SDA), il était conçu dans une double perspective. En pleine crise, il vise principalement à favoriser une collaboration transnationale coordonnée entre les syndicats eux-mêmes et les représentants des travailleurs à différents niveaux dans les entreprises multinationales exposés à la restructuration. L'idée était d'aider ces acteurs à élaborer des réponses communes qui soient cohérentes avec les opérations de restructuration. Dans une perspective à plus long terme, le projet sert à établir et à consolider une méthodologie qui doit permettre aux représentants des travailleurs de prendre une part proactive aux processus de prise de décisions stratégiques liées à la persistance du changement. À cette fin, le projet a représenté une occasion précieuse pour les FSE d'exercer, de tester et de développer plus avant leurs stratégies "multi-étapes" de coordination dans l'environnement des restructurations de multinationales. L'accent y a été mis sur la consolidation des méthodes de communication et d'action impliquant tous les acteurs côté des travailleurs, afin de leur permettre de bénéficier des droits et des prérogatives officiellement reconnus au niveau européen.

### ***1.2 Note méthodologique***

Concrètement, le projet a permis d'organiser 42 réunions de coordination syndicale, couvrant quelque 52 multinationales soumises à diverses opérations de restructuration. Des réunions ont rassemblé des responsables et coordinateurs des FSE, des représentants nationaux des organisations syndicales affiliées concernées, des représentants au niveau de l'entreprise, des délégués des CEE, et parfois même des représentants d'organisations syndicales internationales sectorielles. L'objectif était de mettre en place les conditions permettant de définir des stratégies adaptées à la situation individuelle de l'entreprise, à mettre en œuvre tant au niveau européen que national, afin d'assurer une meilleure prise en compte des intérêts des travailleurs et de réduire le coût social des restructurations.

Le rapport qui suit est basé sur les rapports et autres documents (communiqués de presse, déclarations communes, comptes rendus de séances) produits dans le cadre des réunions. Même en tenant compte de la particularité de chaque situation de l'entreprise, le rapport essaie de mettre en évidence les similitudes et les problèmes communs qui se sont dégagés au cours de cette expérience. Plus particulièrement, le projet a offert l'occasion d'évaluer l'état de mise en œuvre des droits sociaux fondamentaux et des droits du travail, notamment en matière d'information et de consultation au sein des entreprises multinationales. Il a aussi permis d'observer les stratégies adoptées et les actions entreprises au cas par cas.

## **2. Les modalités de participation des travailleurs à la dimension transnationale**

### ***2.1 La coordination syndicale en tant que méthode***

Les réunions de coordination syndicale ont abordé deux grands aspects qui sont ressortis du contexte

actuel. Elles répondaient avant tout à un besoin constant de coordonner les représentants des travailleurs et syndicaux et les organes au plan supranational. L'existence même de structures économiques comme par exemple les entreprises multinationales exige la présence d'un contre-pouvoir transnational équilibré au niveau du monde du travail. Maintenant, l'organisation d'un "front du travail transnational" est **strictement liée à la complexité de l'eupéanisation des relations industrielles et à la transnationalisation des modes de représentation** dans les groupes, en raison de l'existence des organes de représentation européenne (à savoir les comités d'entreprise européens). Elle traite également des différences concernant les modèles de représentation nationale, des pouvoirs des organes nationaux de représentation des travailleurs et des structures de direction choisies par l'entreprise. C'est pourquoi, et c'est un premier aspect, d'un point de vue interne, les réunions de coordination répondaient à un *besoin structurel méthodologique* du côté des travailleurs. Cela se rapporte à l'élaboration de son identité interne – valeurs communes, intérêts communs, pistes d'action communes – dans cet environnement transnational complexe. Les canaux syndicaux, avec leurs structures capillaires, organisées, reconnues et légitimées aux différents niveaux auxquels se réfère la coordination, sont opérationnels par rapport au contre-pouvoir d'équilibrage des travailleurs dont il est Il y a un second aspect, et c'est une perspective plus « externe ». Aujourd'hui les processus de restructuration sont à plusieurs facettes. Ils sont à plusieurs niveaux, et se rapportent à la réorganisation des méthodes de travail ainsi qu'aux aspects financiers. En raison de cette complexité et de cette variété, la coordination syndicale transnationale permet de mieux répondre aux pressions multidimensionnelles. En fait elle est en mesure d'adopter des approches multidimensionnelles, dans la mesure où les processus de restructuration sont précisément de plus en plus multi-dimensionnels.

En ce sens, elle représente le terrain pour combler le déficit résultant de l'asymétrie de pouvoir entre la direction et les représentants des travailleurs, en particulier dans un contexte de mondialisation, où la première est beaucoup mieux en mesure de prendre en compte les différents niveaux et dimensions que les seconds. En fin de compte, cela devrait permettre que l'impact social des restructurations soit dûment pris en compte, même dans un contexte aussi complexe.

## **2.2 La coordination syndicale et les droits d'information et de consultation**

Pour une participation effective des travailleurs dans une entreprise transnationale, les droits fondamentaux des travailleurs à être consultés et informés, droits reconnus par la législation de l'UE depuis des années maintenant, constitueront un élément-clé. En fait, les stratégies de coordination syndicale s'appuient surtout sur une solide plate-forme d'information à l'échelle européenne. Sur cette base, seules l'information et l'implication des travailleurs peuvent être activées et viser à influencer sur la prise de décisions au niveau transnational avec des réponses spécifiques aux questions liées à la restructuration.

Une mise en oeuvre intégrale et correcte de tels droits représente donc une *condition préalable* pour assurer un degré effectif de participation, d'autant plus important si l'on veut anticiper et préparer le changement de manière socialement responsable et en temps opportun.

Cette circonstance explique le rôle crucial reconnu à l'existence et au bon fonctionnement des CEE, chargés de gérer la plate-forme d'information et la procédure de consultation à l'échelle du groupe ; ils

constituent un pivot, un outil de convergence pour les stratégies coordonnées à l'échelle européenne. L'importance des comités d'entreprise européens dans les stratégies de coordination syndicale réside dans la combinaison des rôles qu'ils sont potentiellement en mesure de jouer. Ils ont le potentiel de constituer des postes avancés d'un système d'alerte précoce, le cœur d'un flux d'information multidirectionnel, le point de départ et de convergence des résultats de procédures de consultation aux différents niveaux dans l'entreprise. Les CEE peuvent être des interlocuteurs proactifs de la direction des entreprises.

Leur contribution au dialogue social au niveau de l'entreprise est un exemple remarquable de leur capacité de se développer et de jouer le rôle d'interaction proactive entre les acteurs aux différents niveaux. C'est sur ces positions que les FSE se basent quand elles se concentrent sur la création, la reconnaissance et le bon fonctionnement des CEE dans la gestion des restructurations.

Cependant, à cet effet, les CEE doivent être universellement reconnus comme étant les "carrefours" d'une série d'instances nationales et locales. Leur implication dans les restructurations ne fonctionne que si les représentants nationaux et locaux et les syndicats sont conscients de / et acceptent leur rôle éventuel comme acteurs transnationaux. Par conséquent, à son tour, la coordination syndicale sert les CEE dans le sens où elle leur fournit le soutien nécessaire à toutes les situations qu'ils pourraient (ou ne devraient pas) affronter seuls (à savoir la négociation) et où elle les légitimise dans leur potentiel et dans leur rôle complexe. Ce n'est que grâce à une gestion intégrée et coordonnée des ressources et des compétences entre les différents niveaux d'information et de consultation qu'il sera possible de jouer un rôle d'anticipation au plan transnational.

### ***2.3 Eléments probants issus de la pratique d'anticipation et de gestion du changement***

Elaborer des stratégies syndicales européennes autour de comités d'entreprise européens, cela s'est avéré être une méthode efficace. En considération du rôle qu'elles peuvent jouer, les FSE sont nombreuses à considérer que traiter des restructurations, c'est avant tout faire l'inventaire du CEE et de son mode de fonctionnement, notamment en termes de pertinence des procédures d'information et de consultation. En fait, lors des réunions, de nombreuses interventions ont porté sur l'établissement, la mise en place et le soutien des comités d'entreprise européens comme autant de jalons stratégiques qui doivent permettre de s'assurer qu'ils sont bien capables de servir de façon proactive les objectifs syndicaux à l'intérieur des stratégies qui ont été arrêtées.

Cependant, la synergie entre les CEE et d'autres niveaux de représentation présente encore toujours des difficultés: certaines d'entre elles sont dues à la complexité naturelle de l'organisation de la coordination syndicale au plan transnational. Mais, ce qui est plus inquiétant, c'est que d'autres difficultés sont associées à une mise en œuvre incomplète, voire inexistante de la législation européenne dans la pratique. En particulier, l'expérience de la plupart des réunions révèle un fonctionnement encore faible des droits à l'information et par conséquent à la consultation dans les groupes transnationaux eux-mêmes. Maintenant, une réponse coordonnée des travailleurs au niveau du groupe est basée sur la phase cognitive préliminaire – tout aussi complexe mais nécessaire – de la coordination de l'information, mais cela vaut autant pour la consultation. En fait, les stratégies syndicales de coordination devraient être en mesure de s'appuyer sur cette première étape

fondamentale, même si c'est donné pour acquis. Le faible niveau "émergé" d'efficacité des droits d'information et de consultation au plan européen nécessite par conséquent parfois des efforts supplémentaires pour mettre en place, *quasi à partir de zéro*, les conditions de leur réalisation.. Comme les systèmes d'alerte précoce se basent entièrement sur le bon fonctionnement des mécanismes d'information, cette situation non seulement ne permet pas d'anticiper, mais en plus elle retarde l'impact des interventions syndicales sur le cœur même du problème. En ce sens, les étapes d'anticipation et de "solution de problèmes" semblent être intimement interconnectées, l'expérience montrant que l'existence de mécanismes efficaces d'information et de consultation au niveau du groupe et des comités d'entreprise européens déjà en place favorise des solutions concrètes et rapides aux problèmes de restructurations qui affectent les travailleurs.

### **3. Analyse des questions communes**

#### **3.1 Les causes des restructurations et la violation de la législation sociale et du travail**

Les réunions des entreprises organisées dans le cadre du projet ont permis de mettre en évidence une série de causes fondamentales des relocalisations, délocalisations, fermetures, fusions, acquisitions, rachats, réorganisations de la production voire externalisations des activités, formes les plus courantes de restructuration par lesquelles passent les multinationales et leurs travailleurs.

Dans plusieurs entreprises, ces phénomènes sont dus à **des difficultés structurelles de longue date** que la crise a contribué à aggraver. C'est particulièrement vrai pour certains secteurs, tels que la métallurgie, la sidérurgie, la construction automobile (entre autres comme GM, Bosch, Arcelor, IBM, Fiat, Delphi, Johnson Controls). D'autres entreprises ont été touchées à la suite de la forte interdépendance de tous les acteurs économiques tout au long de la chaîne de production, comme c'est le cas pour le secteur du bâtiment (ThyssenKrupp Elevator). Les restructurations sont dues aussi à une série de demandes croissantes des institutions en matière d'énergie et à des préoccupations environnementales, telles que celles opérant dans le secteur de l'électroménager blanc (Indesit, Whirlpool, BSH, Electrolux), dans le secteur du ciment (Holcim, Heidelberg Cement, Lafarge, Buzzi), dans les déchets (SITA) et dans le secteur de l'énergie (E-ON). Dans les autres branches de l'économie, la crise a mis sous pression la forte concurrence des prix à l'égard de marchés de l'Est, combinée à une diminution de la demande européenne, comme dans le secteur du ciment et de la construction et de l'industrie graphique et l'emballage (Amarco, Circle Printers, Rio Tinto - Alcan).

**La crise a aussi fonctionné comme un accélérateur de processus de restructuration** liés aux opérations financières, qui ne sont pas, du moins directement, liés aux questions de production (TRW, InBev, Coca-Cola). Dans de nombreux cas, l'analyse de la situation financière de l'entreprise a révélé que, malgré les problèmes sectoriels, les entreprises soumises à des mesures de restructuration étaient techniquement toujours rentables (ArcelorMittal, Bosch, **GME**, GM-Opel, Fiat): le changement est intervenu parce qu'il s'imposait d'une part par le souci de préserver l'entreprise sur le long terme, et de l'autre par suite de la culture d'entreprise (InBev) de privilégier surtout l'intérêt des actionnaires. Par conséquent, si certaines réorganisations internes semblaient plus justifiées par un besoin concret de relancer des opérations rentables (Rentokil, DBA), dans d'autres situations le problème consistait à trouver le moyen de faire face à l'apparente incapacité de la direction (Clariant) ou aux choix

« gourmands » dont les coûts allaient être mis exclusivement sur le dos des travailleurs (GM, ArcelorMittal, InBev, Fiat).

Dans plusieurs cas, la crise économique, la pression sur les coûts et la nécessité de mesures de restructuration semblent avoir agi comme un prétexte non seulement pour réduire l'emploi mais aussi pour niveler les conditions de travail par le bas. Dans certains cas, cela s'est produit, **en violation de la législation communautaire sociale et du travail et dans le cadre d'une sous-application généralisée des droits sociaux et des travailleurs**. Le recours accru aux travailleurs intérimaires employés avec moins de garanties et de protections (Johnson Controls), l'aggravation des conditions de temps de travail (Bosch), l'abaissement des normes de sécurité (ThyssenKrupp Elevator), et d'autres pratiques de dumping social (Circleprinters, UPS, DHL, InBev, Pfizer, Bayer, Fiat) ont été rapportés. Parfois, une mauvaise mise en œuvre de la législation de l'UE s'accompagne d'incertitudes liées à l'exercice des droits des travailleurs à l'échelle transnationale.

Les entreprises peuvent tirer parti de ce flou de la législation nationale à appliquer, de la compétence des tribunaux, des sujets nationaux à aborder etc. Dans les entreprises de courrier mondiales (UPS), par exemple, les restructurations semblent être liés à l'exploitation des pratiques de "shopping juridique" et d'un faible niveau de transposition de la législation européenne du temps de travail, du temps de conduite et des périodes de repos ainsi que d'autres droits sociaux et du travail.

Les conséquences fréquentes de ces situations pour les travailleurs sont d'abord de nature économique et d'emploi: des fermetures d'usines, des suppressions d'emplois, la mise en concurrence de sites, le manque de formation et de préparation adéquates à la transition.

De plus, dans un certain nombre d'entreprises basées dans l'UE, **les droits syndicaux fondamentaux** sont parfois gravement menacés (Vattenfal, ViON, Delphi). La question concerne en particulier, mais pas seulement, les travailleurs et leurs représentants qui travaillent en dehors des frontières de l'Union (les travailleurs mexicains de chez Johnson Controls, les travailleurs turcs chez IBM).

En particulier, **la violation quasi systématique des droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation** au niveau européen représente un problème généralisé, puisque le potentiel d'action des représentants des travailleurs et des syndicats peut s'en trouver considérablement affaibli (Kuhne&Nagel, UPS, DP-DHL, Circleprinters, AB InBev, ArcelorMittal, GM, Bosch, IBM, Johnson Controls, Delphi, Clariant, AGC, Vattenfal). En termes de représentation des intérêts des travailleurs, cela est d'autant plus évident dans certaines formes spécifiques de restructurations d'entreprises, à savoir les fusions, les absorptions, l'externalisation ou la vente d'activités (Compass, Areva T & D, Schneider, Alstom, Rio Tinto-Amcor; Veolia-Transdev, BA-Iberia; Dow; Wyeth-Pfizer), où la création contextuelle de nouvelles structures d'entreprises, généralement accompagnée d'une réorganisation drastique (réduction des effectifs, fermetures d'usines, réorganisation de la production), ne va pas de pair avec la création d'organes représentatifs des travailleurs qui soient en mesure de gérer ces nouvelles situations.

Cette situation force les syndicats à tous les niveaux (mais surtout européen) à devoir consentir des

efforts supplémentaires pour intervenir et rétablir les conditions d'une intervention en temps opportun, voire ou même avancer des propositions taillées sur mesure. En conséquence, l'ensemble du processus visant à trouver des réponses appropriées et coordonnées peut s'en trouver retardé.

### **3.2 La gestion de l'information dans des contextes de restructuration**

Un aspect remarquable de l'expérience acquise dans le cadre des réunions concerne **une partialité systématique générale et la fragmentation, pour ne pas dire l'absence totale d'un flux correct, ponctuel et complet de l'information** par la direction aux structures de représentation désignées par les travailleurs. Le problème est à multiples facettes: il menace la capacité de réaliser entièrement la dimension du changement, de trouver un espace pour une consultation sensée, de concevoir des réponses appropriées et en outre de réfléchir en termes d'anticipation du changement.

L'information n'est pas divulguée *en temps opportun*: Les comités d'entreprise européens et les représentants des travailleurs obtiennent souvent des informations via la presse et d'autres canaux informels en avance sur la direction (Bosch, AGC, GM Opel, ArcelorMittal, Circleprinters), alors que des mesures de restructuration sont déjà en voie de mise en œuvre, et par conséquent une procédure de consultation aboutit alors quasi à rien, ou n'a plus de sens.

La partialité et la fragmentation de l'information concernent surtout le *cadre du court terme*, et rarement les perspectives à moyen ou long terme (Bosch). Cela répond parfois à une stratégie d'entreprise souvent en violation des droits d'information (c'est-à-dire lorsque la direction de l'entreprise affirme ne pas être au courant de plans à long terme par exemple parce que le centre de prise de décision est situé en dehors de l'UE (Pfizer, InBev).

La fragmentation concerne également *la portée* des mesures approuvées et par conséquent les *acteurs* impliqués. Les représentants nationaux, voire locaux des travailleurs sont souvent informés avant le CEE (et même exclusivement). Dans la plupart des cas, cela traduit une claire tentative de mettre en action ce qu'on appelle des «stratégies du saucissonnage» visant expressément à éviter un traitement global de la question des restructurations au niveau transnational (AGC, DP-DHL, Circleprinters).

### **3.3 Information et la consultation: les questions spécifiques concernant les CEE et leur rôle**

La mise en œuvre incorrecte du droit à l'information et à la consultation au niveau européen représente un enjeu crucial pour les FSE.

En principe, l'absence ou le mauvais fonctionnement d'un CEE ne semblent pas empêcher la circulation de l'information vers tous les destinataires, mais ils la fragmentent sûrement, la rendent inefficace et pas fonctionnelle pour une utilisation intégrée et accomplie à plus grande échelle.

Une question spécifique **concerne l'existence de comités d'entreprise européens** dans certaines sociétés qui n'en ont pas encore établi, soit en raison de l'absence de demande de la part des travailleurs (Rentokil), soit à la suite de l'opposition des instances nationales (ViON), ou encore en raison de la position négative de la direction (Kuhne & Nagel, ViON).

L'efficacité des CEE est souvent affectée par **la pertinence des accords** sur lesquels se fonde leur fonctionnement. Nombre d'entre eux sont très maigres en contenu (UPS, DP-DHL), ne prévoient même pas une procédure de consultation, ou ne comprennent pas les nécessaires clauses spécifiques sur la restructuration comme élément de compétences du CEE, ou sur les «circonstances exceptionnelles», ou la possibilité de réunions extraordinaires.

En cas de restructurations d'entreprises (fusions, rachats, externalisation ou vente d'activités), le processus de création d'une nouvelle structure d'entreprise a souvent lieu sans une implication appropriée des différents niveaux de représentants des travailleurs. Il s'ensuit que les travailleurs des filiales concernées ne peuvent pas se rencontrer pour échanger des informations, ni formuler des réponses communes, voire négocier sans tarder un nouvel organe de représentation permettant que les intérêts des travailleurs soient représentés rapidement dans la nouvelle structure au niveau européen.

Les entreprises tentent presque systématiquement de mettre en oeuvre des **pratiques élusives des procédures d'information et de consultation**. Parfois la direction n'informe le CEE que partiellement ou très tard des mesures qui vont être prises, ce qui rend la conception d'une véritable consultation très difficile (ArcelorMittal, Bosch, AGC, GM Opel, Circleprinters, Fiat, UPS, DP-DHL) .

Le débat concerne **la compétence transnationale des comités d'entreprise européens**. Deux situations opposées sont ressorties des études de cas: soit les décisions concernent plus d'un site à la fois, soit les différentes phases et mesures prises sont divisées en petites opérations individuelles afin de gérer la situation pays par pays, quand ce n'est pas site par site - mais en aucun cas, il n'y a eu des doutes quant au caractère transnational des mesures prises.

La question porte aussi sur l'obligation de consulter le comité d'entreprise européen *avant* les instances nationales et locales, condition nécessaire pour mobiliser les travailleurs d'une manière cohérente et unitaire. Toutefois, cette approche n'est possible que si *une approche globale de la transnationalité* est adoptée. Actuellement, les accords existants de CEE font référence de manière très différente à ce qui peut être considéré comme «transnational». Cependant, la pratique montre que les CEE ont tendance à être exclus des interactions fréquemment décidées par la direction au niveau local (Bosch, Bayer, Delphi, InBev, Clariant, Circleprinters, DP-DHL, AGC). Les mesures prises au niveau local, souvent accompagnées par des négociations fragmentées de plans sociaux ne correspondent pas à la portée plus large des stratégies d'entreprise et les travailleurs n'ont pas la possibilité d'y opposer des réponses également coordonnées. Les négociations sur la prolongation du temps de travail dans un site pour contrebalancer la fermeture d'un autre site est un exemple typique (InBev). Les stratégies de fragmentation peuvent conduire à des **conflits d'intérêt entre les travailleurs**: le fait de monter les travailleurs les uns contre les autres a surtout pris la forme d'une concurrence entre les sites et constitue un élément intrinsèque de l'approche de l'entreprise, même s'il n'est pas toujours recherché. Cela concerne le maintien de l'emploi (Bayer, Delphi, Inbev), les niveaux de salaire et les conditions de travail (Bosch), ou encore l'affectation d'investissements futurs (Clariant: vaut-il mieux garder quelques sites sur le long terme, en investissant dans la R & D ou conserver davantage d'usines ouvertes, mais dans une perspective à plus court terme?).



### **3.4 Faiblesses internes de l'action combinée des CEE et coordination syndicale**

La question se rapportant à la fragmentation des stratégies souligne également certaines difficultés structurelles internes à l'action combinée des CEE et à la coordination syndicale au niveau transnational. Les CEE pourraient avoir des liens faibles avec les syndicats. Parfois, ils ne sont assistés ni dans la négociation de leurs accords ni dans leurs actions, principalement en raison de l'opposition de la direction (IBM, Vattenfal). Une situation similaire a été enregistrée dans le recours à des experts, que ce soit parce que ce n'est pas prévu par l'accord, ou parce que la direction y est opposée, ou encore parce que les délégués du CEE ne sont pas pleinement conscients de leur droit de se faire assister par des experts.

Un aspect crucial concerne **les pouvoirs conférés aux instances nationales et locales de représentation des travailleurs**. Ainsi, on a rapporté l'attitude de quelques syndicats nationaux et comités d'entreprise de tenter de se rabattre sur la protection de leurs propres sites, pensant ainsi mieux être à même de gérer les conséquences des restructurations au niveau local (Bayer, Clariant), ou préserver leur légitimité d'action sur le site restructuré sans interférence extérieure (notamment des comités d'entreprise européens). Mais c'est justement quand un événement transnational est en jeu qu'une réponse cohérente de dimension supranationale exige une plus grande solidarité, transparence, confiance et coopération, pour la composition des intérêts des différents groupes. Il est crucial de surmonter les différences culturelles profondément enracinées dans la structure et les pratiques syndicales nationales. Mais la solidarité doit être construite dans le temps et avec le soutien adéquat des instances syndicales aux différents niveaux, mettant en avant leurs valeurs collectives et de leurs pratiques.

## **4. Réponses stratégiques de la coordination syndicale européenne**

Les stratégies de coordination syndicale visent à développer des conditions qui permettent à des organismes transnationaux de représentation des travailleurs de constituer un contre-pouvoir équilibré efficace face aux multinationales. Le renforcement du rôle des différentes structures de représentation des travailleurs signifie donc avant tout renforcer les liens entre les syndicats au niveau européen, national et local et les organismes de représentation, le cas échéant avec la participation des fédérations syndicales internationales. Cette implication peut certes rendre la coordination plus complexe, mais en même temps, elle peut élargir la perspective, améliorer les informations obtenues et autoriser une réaction plus forte (GM Opel, InBev). C'est ce qui explique la création et le renforcement de réseaux européens impliquant différents niveaux de représentation des travailleurs et des syndicats, que nous retiendrons comme premier résultat positif des réunions.

Face à la fragmentation qui a été rapportée, au caractère partiel et au mauvais timing des procédures d'information, on a consacré beaucoup de place essentiellement à une **évaluation** complète, globale et capillaire **de la plate-forme d'information**. En particulier, des réunions ont permis de compenser les lacunes des informations fournies aux comités d'entreprise européens (*avant* les instances de représentation de niveau inférieur), afin de mettre en jeu la situation dans une dimension transnationale. Les réunions ont permis de préparer le terrain pour une consultation plus cohérente à différents

niveaux, en particulier au plan Européen (Bosch, DBA, Wyeth-Pfizer, Dow, UPS, DHL-DP, Opel GM, Heidelberg Cement, Lafarge, Italcementi, Buzzi).

Ce stade de la coordination va de pair avec une action à long terme visant à soutenir **et à renforcer le rôle et les capacités du comité d'entreprise européen**. Ce dernier devient alors le pivot d'un diagnostic partagé de restructurations transnationales, dans le cadre d'une dimension intégrée impliquant à la fois les syndicats nationaux et européens.

Certaines réunions étaient destinées à ouvrir la voie **à la création d'un nouveau comité d'entreprise européen** (ViON, Rentokil, Kuhne&Nagel) comme étape nécessaire pour gérer le changement envisagé. Dans les entreprises touchées par d'énormes changements structurels, des réunions se sont préoccupées de la création de CEE *à partir de zéro* ou de l'adaptation des structures de représentation existantes afin d'assurer un transfert transparent et complet entre les représentants des travailleurs.

Des actions visaient également à garantir un **meilleur fonctionnement des CEE** à long terme, à trouver des solutions à leurs faiblesses structurelles mentionnées ci-dessus. L'accent était mis sur la nécessité de remettre à jour les accords obsolètes et inconsistants, à renforcer les liens entre les CEE et les FSE etc. Des améliorations portent sur la coordination via les FSE, le recours à des experts, la formation et les outils.

La coordination de l'information par les CEE aide les travailleurs à éviter les conflits d'intérêts (Vattenfal, Fiat, Clariant, AGC, Bosch). Elle a permis aux FSE d'ouvrir la voie aux procédures de médiation pour le règlement de conflits (Bayer, ViON) entre les syndicats nationaux ou les représentants locaux des travailleurs.

## **5. Résultats et réactions coordonnées**

La différence de contextes dans les entreprises décrite plus haut a eu pour effet que les efforts de coordination intégrée portaient sur des questions différentes, dans de nombreux cas préexistantes aux restructurations, et portant sur les conditions de base à une réponse efficace des représentants des travailleurs aux conséquences des restructurations. La coordination syndicale a permis d'améliorer et de renforcer la coopération transnationale en compensant fréquemment les faiblesses structurelles de fonctionnement des CEE. Elle a permis de mieux articuler les différents niveaux de participation des travailleurs en vue d'optimiser l'interaction avec les comités d'entreprise européens et les syndicats pour les grandes rencontres avec la direction durant les phases de consultation. La création et la consolidation des réseaux de représentation multidirectionnels impliquant une forte proportion d'acteurs et de pays ont contribué à sensibiliser des représentants nationaux des travailleurs et les organisations syndicales sur leur capacité d'unir leurs forces, de mettre en place un espace d'action au niveau européen, et de promouvoir une identité européenne du côté des travailleurs.

La coordination syndicale s'est avérée capable de mettre en place des solutions coupées sur mesure et

améliorer l'impact des actions envisagées. Les stratégies impliquaient des réponses coordonnées aux décisions de la direction, pour être concrétisées au niveau européen comme au niveau national. La sensibilisation de l'opinion publique par les médias et par des campagnes spécifiques a été utilisée pour rappeler aux entreprises qu'elles devaient adopter une attitude socialement responsable dans la gestion du changement. Dans certains autres cas, la réponse a pris la forme d'actions collectives, comme les différentes formes de grèves (InBev) et des manifestations, parfois de dimension européenne, ce qui a révélé une capacité remarquable de mobilisation des FSE et de leurs fédérations affiliées (GM Opel).

Concrètement, des résultats positifs ont été enregistrés dans les cas où les représentants des travailleurs ont pu faire des avancées concrètes et pas seulement des contre-propositions défensives, sur base du dialogue social au niveau des entreprises transnationales, ou sur l'extension des résultats atteints par le dialogue social au niveau national (Veolia-Transdev). Une fois acceptées par les syndicats d'entreprise et les représentants des travailleurs, les solutions négociées ont été proposées à la direction de l'entreprise au cours des réunions du CEE. Les CEE ont fonctionné comme « porte-paroles » des travailleurs au niveau du groupe, après des phases « internes » de discussion sur des sujets relevant à la fois du niveau européen (DBA) et mondial (Heidelberg Cement, Lafarge, Italcementi, Buzzi).

D'intéressant accords-cadres européens ont également pu aborder l'anticipation du changement. Ces résultats ont été atteints sur le terrain d'un dialogue social mature, et en dépit d'une attitude d'abord hostile de la direction, ce qui prouve l'impact potentiel que les travailleurs organisés en syndicats sont en mesure de développer. La nature novatrice de ces accords est illustrée à la fois par leur dimension européenne et par leur contenu. Ils portent sur la gestion de l'emploi dans le contexte d'une acquisition (la vente d'Areva T&D à Schneider et Alstom), sur une restructuration (ArcelorMittal) et sur une réorganisation interne (DBA). Les accords abordent les changements conséquents en confirmant l'intention de conserver l'outil existant et les usines, la main-d'œuvre et son pouvoir d'achat actuel, la limitation des coupes dans l'emploi et les pertes de salaire dans toute la mesure du possible. Des dispositions spécifiques concernent des orientations en matière de formation et de développement des compétences, et aussi le renforcement du dialogue social et des représentants des travailleurs et syndicaux, y compris les comités d'entreprise européens, comme garantie d'une gestion socialement responsable du changement.

## **6. Conclusions**

Dans un tel contexte de changement global, l'expérience impose de se poser la question de savoir si l'on donne effectivement au côté des travailleurs les moyens adéquats qui doivent leur permettre de s'impliquer dans la gestion du changement. La question porte sur la cohérence de l'*acquis* juridique, sur l'état actuel de la mise en œuvre des droits fondamentaux, sur la reconnaissance et le soutien accordés aux instances sociales et du travail par les institutions publiques, ce qui semble être incertain, alors que la crise et le changement apparaissent souvent comme prétextes à leur réduction. Une situation dans laquelle le changement est envisagé comme structurel, permanente et presque physiologique nécessite des garanties structurelles pour une participation effective des travailleurs, si l'on veut que la cohésion sociale accompagne le processus.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, la consolidation des voies participatives devrait permettre aux travailleurs et à leurs représentants de s'impliquer dans les décisions stratégiques de leurs entreprises. Les stratégies de coordination transnationale initiées par les syndicats ont en principe un potentiel d'amélioration de la collaboration entre les acteurs économiques dans une vision anticipative. Anticiper le changement signifie que les industries devraient être équipées pour faire face à l'avenir.

Mais cela signifie aussi que les restructurations doivent être planifiées en temps utile pour réduire l'impact social du changement. Mais en termes de droits à l'information et de consultation, l'anticipation du changement signifie que les travailleurs doivent toujours être en mesure d'influencer les décisions des entreprises, et pas seulement d'essayer de minimiser les coûts sociaux des restructurations.

Toutefois, la capacité de coordination des travailleurs pour structurer des réponses cohérentes aux questions liées au changement a besoin d'un fort soutien juridique, politique et institutionnel en particulier au niveau européen. Les capacités opérationnelles réduites, en particulier de la représentation des travailleurs au niveau européen, rend plus difficile et retarde les interventions sur les questions de gestion et d'anticipation qualitatives qui sont au cœur des aspects soulevés par les restructurations. En revanche, la coordination syndicale au plan européen présente un bon niveau d'impact lorsqu'on lui permet de jouer un rôle d'interlocuteur par le biais des CEE. De plus, un dialogue en temps opportun avec les représentants du personnel peut déclencher une attitude différente de la part de la direction des entreprises. Si cette dernière est souvent réticente à entamer un dialogue avec les travailleurs sur la question du changement, ou n'est disponible pour le faire que très partiellement, alors que le côté des travailleurs est en mesure de jouer un rôle d'interlocuteur, l'hostilité semble diminuer. Dans ces cas, une telle réticence est davantage liée à une absence de stratégie qu'à une véritable opposition à des solutions alternatives. Par conséquent, le dialogue est possible et peut ouvrir des perspectives d'anticipation constructives dans l'intérêt commun.



avec le soutien financier de la Commission Européenne

with the financial support of the European Commission

mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Kommission