

Lettre de la Fondation

n°51 – Juin 2010

Supplément aux Cahiers de la Fondation n°77/78



DIALOGUE SOCIAL ET RESTRUCTURATIONS EN EUROPE FACE À LA CRISE : CONSÉQUENCES ET RÉSULTATS

**Colloque des 4 et 5 Mai 2010
Organisé avec le soutien de la Commission européenne**

Poursuivant sa réflexion sur le rôle des acteurs économiques et sociaux européens dans l'émergence et la consolidation d'une cohésion sociale dans l'Union européenne malgré la diversité des situations dans les vingt-sept États membres, Europe et Société a organisé un colloque avec le soutien de la Commission européenne les 4 et 5 mai 2010, sur la manière dont les parties concernées abordaient les questions soulevées par les restructurations au cours de la période actuelle.

Bien que ne constituant pas un phénomène nouveau, les restructurations telles qu'on les rencontre en Europe aujourd'hui, pourraient marquer un pas supplémentaire de recul dans le domaine industriel, voire une sorte d'affaiblissement au niveau des pays les plus importants au sein de l'Union. La phase de mondialisation et la crise actuelle percutent tant les grands groupes que les PME, c'est-à-dire l'ensemble du tissu industriel et économique. S'ensuivent des restructurations avec des conséquences dramatiques, pour lesquelles les solutions proposées sont de moins en moins acceptées par les acteurs concernés.

Ainsi que l'a rappelé **Jacques MOREAU**, délégué général d'Europe et Société, en introduction, l'objectif poursuivi par notre Association est de mieux cerner comment,

dans un contexte qui diffère de l'avant-crise, les partenaires sociaux (entreprises, syndicats...) réagissent face à ces restructurations et quel pourrait être le fruit des discussions et négociations qui en découlent.

Quatre temps forts ont jalonné le parcours de ces deux journées. Il s'agissait donc :

- 1) d'examiner le traitement des restructurations dans l'Union européenne et notamment au niveau des politiques européennes, tant par le passé qu'à l'heure actuelle ;
- 2) de cerner l'attitude des partenaires sociaux face aux restructurations en période de crise, notamment par l'examen de deux questions : la réalité du dialogue social, et l'importance de l'anticipation dans l'information des partenaires sociaux ;
- 3) de mener une réflexion sur le rôle des collectivités, et en fonction des réalités diverses des pays, de voir comment les administrations réagissent face aux problèmes des restructurations ;
- 4) d'analyser comment la crise agit sur le développement d'un dialogue social européen cohérent, intersectoriel, dont l'enjeu demeure le renforcement de la cohésion sociale et de la compétitivité de l'Europe face à la mondialisation.

LA REDÉFINITION DES RESTRUCTURATIONS DANS LEUR COMPLEXITE DANGER OU OPPORTUNITÉ POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

Valeria PULIGNANO, Professeur à la Faculté des Sciences Sociales de Louvain (Centre de Recherche en sociologie, Belgique), a ouvert le colloque en dressant un bilan et en dessinant les contours des restructurations aujourd'hui. Elle considère que les causes en sont multiples, ce qui contribue à la complexité de la définition : il s'agit d'un processus multi-facette et multi-professionnel dans ses formes d'activités, avec pour référence la globalisation. Non seulement la crise se répand aux niveaux financiers et économiques, mais elle a de larges répercussions sur les niveaux de l'emploi.

Ainsi, les résultats traduisent :

- une diminution du taux d'emploi et une augmentation du taux de chômage, de plus de

1 % au cours de la dernière année, le chômage évoluant différemment selon les secteurs ;

- une augmentation du travail à temps partiel, de plus de 1,5 % par rapport au taux normal, notamment par l'accroissement de l'emploi précaire chez les jeunes, devenu une nécessité plutôt qu'un choix.

Depuis 2006, l'Union européenne s'efforce de mettre en place une nouvelle démarche dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, avec l'obligation d'information et de consultation des partenaires sociaux en vue de parvenir à une véritable négociation. Toutefois, si la directive 94/45/CE, révisée en 2009, introduit le droit des comités d'entreprise européens à l'information et à la consultation, permettant de mieux gérer la consultation transnationale,

il n'en reste pas moins que leur rôle reste limité et parcellaire, voire même contesté, quand bien même ce droit est considéré comme acquis et comme un principe indispensable dans le processus de restructuration. En témoigne l'augmentation du nombre de CEE au cours de l'année 2009.

En dépit du rôle renforcé qui leur est désormais attribué, encore faut-il que les partenaires sachent utiliser l'information mise à leur disposition, pour la faire circuler au sein des secteurs, afin de mettre en commun les expériences, de créer des réseaux régionaux et nationaux, d'articuler les différents niveaux, tout en améliorant la participation transnationale. Toutefois, il arrive encore trop souvent que ces mêmes comités ne soient pas consultés.

La difficulté qu'éprouvent les comités d'entreprise européens à s'impliquer dans une politique d'information et de consultation effective face aux restructurations n'est pas de l'ordre de la faiblesse institutionnelle mais plutôt de la capacité des acteurs sociaux à participer à ce processus. Comment la réponse peut-elle être désormais plus concrète ?

C'est la question à laquelle a tenté de répondre **Isabel da COSTA**, Chargée de recherche au CNRS IDHE à travers l'étude récente qu'elle a menée pour Europe et Société, dans laquelle elle décrit la manière dont la crise a changé le dialogue social au niveau européen de manière générale et les instruments qui ont été mis en place. Une enquête menée autour des accords-

cadres internationaux et des accords-cadres au niveau européen a permis de les cibler davantage. Les accords sur les restructurations constituent la majorité des accords-cadres européens. Devant l'ampleur du problème, l'activité au niveau de l'Union européenne s'est accélérée et focalisée sur les conséquences en matière d'emploi. Bien souvent à propos des restructurations internes, notamment dans les PME ou les micro entreprises dont l'importance est croissante, on peut parler de « restructuration silencieuse ». Établir l'impact de la crise sur l'emploi en termes de compétences notamment, implique alors de s'interroger sur le maintien du type d'emploi tel qu'il existe aujourd'hui dans les entreprises. Les réalités sont aujourd'hui différentes, varient d'un pays à l'autre, il faut contextualiser les réponses, en s'orientant soit vers un retour à la normale ou mieux encore, en permettant d'établir une vraie réflexion (développement durable, emplois verts).

Enfin, si la crise permet des accélérations, elles ne se traduisent pas par une intensification du dialogue social au niveau européen qui demeure peu visible, mais davantage au niveau local. Or, en matière de restructurations si l'on peut confier aux acteurs locaux le lancement d'une réflexion sur le dialogue social sur un point donné, le cadre institutionnel reste primordial, bien que cela ne détermine pas leur capacité à anticiper et à agir.

L'INVITATION DE LA COMMISSION EUROPÉENNE À LA MOBILISATION DES ACTEURS

Dans ce contexte, **Fernando VASQUEZ** (Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales, Égalité des chances) se montre favorable à un élargissement du débat, ce qui pourrait se traduire à l'avenir par une intervention de l'Union européenne plus poussée. S'il fallait faire mémoire des dernières années, ce qui ressort de plus important ce sont les directives qui, depuis 30 ans, traitent de l'implication des travailleurs dans le processus des restructurations. La commission a accompli sa tâche et il apparaît qu'aller plus loin dans le renforcement des droits et des procédures, se heurterait à l'hostilité des États membres. Cela ne signifie

pas que cette situation soit satisfaisante. Mais les solutions pour répondre à la crise se trouvent non seulement dans les droits nationaux, mais aussi à travers le dynamisme des partenaires sociaux, dans la mesure où ils possèdent désormais les moyens de mettre en œuvre leurs droits. Et s'il est vrai que les directions ne font pas toujours ce qu'elles ont à faire, les représentants des travailleurs de leur côté ne font pas toujours valoir leurs droits. Toutefois, la Commission a décidé de continuer à aller de l'avant par des actions désormais différentes :

- financières via le fonds social européen ;

- par un processus de reconversion individuelle ;
- en renforçant la coordination interne au sein de la Commission, notamment dans la gestion des transitions, par l'impact social ou par l'anticipation de l'effet sur l'emploi ;
- par un credo pratique : anticiper, préparer, développer des partenariats à l'intérieur de l'entreprise mais aussi au niveau général ;
- en accentuant le rôle des partenaires sociaux pour remédier à l'insuffisance des consultations actuelles.

Si l'ensemble des résultats demeurent ambigus on se doit de rendre justice au dynamisme impressionnant et à la flexibilité dont ont fait preuve les syndicats dans les différents pays, mais aussi les entreprises, en se battant pour sauver les emplois.

En filigrane se pose aussi la question de la survie de l'État providence et de notre système social. Que faire pour gérer rapidement et efficacement le chômage de masse ? Si l'on ne peut revenir au type de relations industrielles d'avant la crise, de nouveaux chantiers s'ouvrent à différents niveaux et avec diverses

échéances, en particulier dans les secteurs des transports et de l'énergie, avec pour ambition la décarbonisation totale à l'horizon 2050.

C'est pourquoi la Commission européenne a souligné de façon très ferme l'importance qu'elle accorde à une base industrielle européenne solide. Il appartiendra aux européens d'être **créatifs**, tout en respectant les situations nationales de systèmes professionnels dans la gestion des crises au sein de l'entreprise. **Il est primordial de continuer à mobiliser les acteurs sociaux sur la réponse à apporter aux défis que représente la compétitivité européenne ainsi que la place des entreprises européennes sur les marchés mondiaux.**

Dans ce contexte, la question de la cohésion européenne se pose avec davantage d'acuité, car la crise a mis en lumière un déficit d'Europe, avec le risque de voir les conflits se renationaliser. **Bien que des dégâts forts aient été évités, les tentations protectionnistes demeurent prégnantes** et il appartient aux États membres de vérifier le respect des directives. Le respect des systèmes nationaux implique qu'eux aussi évoluent.

LES RESTRUCTURATIONS LES ACTEURS ET L'INNOVATION

Isabella BILETTA, Directeur de recherche dans l'unité IRWD-Eurofound, s'est montrée moins optimiste. Même si l'on parle de l'impact de la crise sur la restructuration bancaire et le secteur automobile, c'était un fait existant auparavant mais dont le point culminant fut observé en 2009. En mettant l'accent sur les principaux changements, la question est de savoir comment, dans les 27 pays, concilier l'impact de la crise sur l'emploi, la santé des entreprises. Peut-on parler d'un véritable problème structurel ou est-ce un épisode unique ? Si l'année 2009 a été caractérisée par un nombre réduit de grèves (en tant que moyen de pression des travailleurs), des manifestations ou des actions se sont multipliées, notamment dans le secteur public ; partout en Europe, on est descendu dans la rue. Une des explications réside dans le fait que bon nombre d'accords anti-crise ont entraîné le non-respect des négociations dans les entreprises, notamment dans le secteur de la production.

Plus encore, si on considère que le pouvoir de la négociation collective est basé sur celui des partenaires sociaux, si les ressources humaines viennent à manquer, les difficultés structurelles ne peuvent être qu'accrues.

Et de conclure : où sont donc les acteurs du changement ?

Frédéric BRUGGEMAN, Directeur associé chez Amnyos-Mutations économiques, insiste sur la capacité politique qui peut exister au niveau de l'Europe de franchir un pas supplémentaire pour valider ces pratiques.

Les mutations économiques et les changements sont les deux facettes d'une même pièce : changements dans la façon dont la production est faite, chaîne d'acteurs et de valeurs représentent autant de menaces que d'opportunités, car les acteurs doivent mobiliser beaucoup de ressources en peu de temps entraînant une situation de crise. Les restructurations apparaissent d'abord comme des accidents, après quarante années de

stabilisation ; il s'agit ensuite d'organiser la transition, de répondre au besoin de nouvelles fonctionnalités, de fidéliser la main-d'œuvre et développer la mobilité, en privilégiant une approche anticipatrice des compétences et de l'employabilité.

Peut-on sérieusement envisager que l'on va construire spontanément cette politique en continuant à collecter les bonnes pratiques ? Si

l'anticipation s'avère indispensable, il y a urgence d'avoir des politiques publiques qui établissent un cadre cohérent, des mécanismes permanents qui assurent, tant pour les salariés que pour les entreprises, une sécurité et une aide à l'adaptation. Quand on parle d'innovation on s'en tient toujours au registre technique. Mais qu'en est-il de l'innovation sociale ?

FACE À LA CRISE LA RÉPONSE DES PARTENAIRES SOCIAUX N'EST PAS HOMOGENÈME

Michel GUERRE, Consultant, souligne dans une approche sociologique, que malgré une dimension européenne commune, le jeu de la négociation et la réponse varient en fonction des pays, déclinés en cultures, systèmes de relations professionnelles différents, rapports de force passés ou présents ou encore degré d'acceptabilité sociale qui ont des incidences sur les salaires, variables en fonction des perspectives différentes. Fort de quoi, on constate d'un côté, une politique orientée sur le changement, et de l'autre, en matière de relations sociales, le sentiment que l'on est enfermé pour agir dans le cadre de l'entreprise avec un système de données qui lui est propre. Bon nombre de questions attenantes aux restructurations dépassent pourtant le cadre de l'entreprise et suscitent une interaction entre le dialogue social de l'entreprise et le dialogue social intersectoriel européen. Pour que les partenaires sociaux puissent s'impliquer dans une anticipation qui ne soit pas uniquement réactive à la proposition de l'entreprise, un cadre organisé est nécessaire qui offre la continuité et permette de construire les approches.

Les échanges de pratiques ou autres boîtes à outils ne suffisent pas ; si elles sont utilisables pendant la phase de restructuration, la priorité devrait aller à l'équipement des représentants du personnel afin qu'ils puissent intervenir en amont. Cette question rejoint celle du dialogue transnational qui, à partir de la diversité, tente de faire converger les approches et d'assurer la continuité.

Roberto PEDERSINI, Professeur de Sciences politiques à l'Université de Milan, s'interroge sur la meilleure façon de mener à bien la restructuration. Par-delà son caractère complexe, ce n'est qu'en cas de réduction

d'effectifs que la tâche des partenaires sociaux est la plus essentielle et fait l'objet des débats les plus vifs. Selon cette acception, la restructuration est considérée comme une caractéristique naturelle de la vie économique. C'est parce qu'on ne peut pas anticiper le changement que l'on se retrouve dans une situation de crise. Est-il alors possible de restructurer sans licenciement ?

Davantage de réglementation s'avère nécessaire, un système de protection des travailleurs beaucoup plus drastique s'impose aussi, et doit être accompagné d'une attitude de coopération des syndicats.

La confiance est le dernier maillon aidant à une attitude d'équilibre coopératif stable. Chacun a besoin de reconnaître la légitimité de l'autre, mais aussi son adéquation dans la situation donnée. Les partenaires sociaux peuvent contribuer dès lors à construire ce cadre éthique qui ferait aujourd'hui défaut.

Ilaria SAVOINI, Responsable des Affaires sociales à EuroCommerce, a mis aussi en exergue l'importance d'anticiper. Comment faire en sorte que les compétences de l'Union européenne puissent aller de pair avec les besoins du marché de l'emploi ? Le secteur du commerce enregistre bon nombre de changements, notamment en lien avec les évolutions démographiques, du style de vie et d'habitudes des consommateurs. Là où la gestion prévisionnelle des compétences se faisait en collaboration étroite avec les salariés et fidélisait davantage le personnel, doit répondre aujourd'hui une implantation constructive avec des conséquences positives possibles sur l'image du secteur. La mise en place d'observatoires de données s'impose afin **d'évaluer la nécessité d'une instance**

européenne spécifique en réponse à la proposition de la Commission.

Confiance mais aussi éducation, tels sont les impératifs mis en exergue par **Emanuella PREITI**, Responsable du dialogue social européen à ENEL EURELECTRIC, pour résoudre les défis du secteur de l'électricité. Il vit en effet une situation paradoxale : d'un côté, il doit faire face à l'explosion des réseaux intelligents et au manque de compétences qu'elle entraîne, et de l'autre, au risque de chômage accru. L'ensemble se conjuguant avec l'incertitude politique dans les domaines du gaz, du carbone notamment. Dans ce contexte, la boîte à outils mise à disposition des salariés passera par un processus de concertation nationale, ce qui est nouveau.

Mais pour que l'interaction soit efficace, il est primordial d'opérer des rapprochements entre le monde de l'éducation et celui des réalités de l'entreprise, et sans doute la Commission européenne est-elle prête à lancer ce genre d'initiative. Il appartient aux partenaires sociaux de jouer un rôle sur ce principe participatif avec un réseau d'experts qui y travailleraient.

Liisa ARO, Juriste du syndicat finlandais du commerce PAM, confirme les enjeux de coopération et d'éducation, qu'une collecte des différentes pratiques en Europe permettrait d'améliorer. Dans le secteur du commerce, étant donné l'importance des technologies de l'information, les clients auront plus de savoir-faire et le personnel doit être formé pour accomplir de nouvelles tâches.

La coopération fonctionne bien mais il y a encore trop de variantes quant aux niveaux d'activités des différents États membres : la juriste suggère la création d'un vaste réseau à l'échelle européenne, composé d'experts, d'employeurs, d'employés, des syndicats, d'où l'importance de prévoir les compétences qui seront requises à l'avenir. L'augmentation du niveau d'éducation de ces employés leur permettrait d'être polyvalents et de mieux répondre aux exigences d'un marché de l'emploi renouvelé.

DES COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS MIS À L'ÉPREUVE

Philippe SAINT-AUBIN, Secrétaire du Comité d'entreprise européen d'Alcatel Lucent estime que les salariés sont conscients qu'ils vivent dans un monde dangereux. L'entreprise est à la fois le défenseur mais elle est aussi mortelle. Il insiste sur le rôle cathartique de la négociation, et du dialogue qui paie. Chacun réagit selon les rapports de force locaux : aucune des tactiques n'est meilleure mais plutôt située géographiquement. Le mal-être de nombre de salariés de l'industrie des télécoms, trop souvent traduit par des vagues de suicides ces derniers temps, est le signe d'un dysfonctionnement majeur, d'un manque crucial de dialogue à résoudre impérativement. Or, toute la difficulté réside dans le fait que les dirigeants internationaux sont des météores, et ce sont les syndicats qui pour la plupart portent l'histoire de l'entreprise. Il ne s'agit donc en aucun cas de remplacer les syndicats ou comités nationaux, mais pour le CEE, de s'appuyer sur les nécessaires interdépendances

d'informations qui circulent, parfois de façon souterraine.

Par ailleurs, considérant le fait que les entreprises sont soucieuses de leur image, il s'agit d'identifier, notamment dans les RH, les personnes avec lesquelles on peut travailler, pour le bénéfice de tous.

Antoine DUGO, Secrétaire du Comité d'entreprise d'Hymer Cernay, a évoqué douloureusement le cas d'une restructuration de PME, avec la fermeture de Hymer France ordonnée par le Tribunal de Mulhouse le 31/03/2010, faisant suite à la liquidation judiciaire prononcée, et ce, en dépit d'un chiffre d'affaires en augmentation la dernière année et d'un carnet de commande rempli jusqu'en septembre 2010.

Le secrétaire dénonce la fuite de la responsabilité sociale de l'entreprise, malgré l'anticipation de la part du comité d'entreprise et s'interroge sur la nécessité de la mise en place d'obligations réelles, pour faire en sorte que les avis des comités d'entreprise et instances représentatives du personnel, aussi bien français qu'européens, ne restent pas de simples formalités pour les dirigeants d'Entreprises ou de Groupes européens. Quant à la notion de cogestion : « gérons ensemble », qu'est-ce que cela signifie pour les partenaires sociaux qui devraient être amenés à en débattre ?

Pour **Wolf JÄCKLEIN**, Conseiller politique à la Fédération européenne des métallurgistes, la crise que traverse le secteur automobile est plus ancienne que la crise financière, cette dernière aggravant une situation déjà existante. Il regrette que l'anticipation et la prospective ne soient pas une dominante de cette industrie, pour ne pas parler de navigation à vue, d'un court-termisme qui rend difficiles (à 2/3 ans) les mutations structurelles du secteur. L'enjeu est de taille car l'ensemble des contraintes (notamment environnementales et leurs conséquences en termes d'emploi) qui pèsent sur ce secteur font qu'il connaîtra, dans un avenir proche, une nette diminution de l'activité. Les syndicats doivent agir. Le défi est considérable car c'est bien tout un secteur de l'Europe qui est en train de vaciller.

OSER ŒUVRER ENSEMBLE : LES NOUVEAUX MODES DE RECOURS À L'EXPERTISE

Preben FOLDERG est Responsable de la représentation de la Confédération syndicale danoise à Bruxelles. Si au Danemark, près de 90 % des salariés sont syndiqués, les syndicats sont confrontés à un fort taux de main-d'œuvre étrangère. Un processus d'innovation pratique par le salarié a été introduit. Plus flexible afin qu'en cas de restructuration, le salarié puisse garantir un niveau de qualification adéquat, avec l'aide de l'entreprise mais aussi des pouvoirs publics qui lui assurent une compensation financière. En

Il semble qu'il existe des anticipations réussies. Ce fut le cas lors de la fusion de Sanofi Aventis, comme en témoigne **Françoise PIERRE**, Secrétaire du comité d'entreprise européen. Alors qu'il s'agissait d'une OPA hostile en 2004, le mouvement syndical a suffisamment anticipé pour permettre la création d'une instance atypique associant les salariés des deux bords, chargée à la fois de suivre le processus d'information pour compenser le vide alors existant, de réfléchir sur la nature des instances représentatives du personnel, d'élaborer enfin une charte européenne sur l'emploi pour accompagner les restructurations.

Et pourtant, tandis qu'il tentait à partir de 2007 de mettre en œuvre une réflexion sur la possibilité pour les salariés d'obtenir des avantages, par la création d'une entité européenne de négociation distincte, le CEE s'est au final heurté à la résistance des fédérations nationales, malgré les garanties assorties au projet, sans doute par méconnaissance et par peur de perdre des acquis. Le volet pédagogique a probablement été sous-estimé, mais ce projet a eu le mérite de clarifier les enjeux et a permis de voir qu'il fallait travailler avec les différents niveaux impliqués.

cas de licenciement, l'entreprise doit le dédommager financièrement en fonction de son ancienneté et lui favoriser l'ouverture de postes dans ses filiales. L'État aussi peut participer au dédommagement du salarié, à condition que ce dernier mène une recherche active d'emploi. C'est tout l'enjeu de la flexicurité de permettre d'aider le salarié qui, lui aussi, doit s'impliquer dans sa propre requalification.

Georg LEUTER, Secrétaire du comité d'entreprise européen de Ford, confirme l'importance d'une solide culture de

partenariat interne, garant de la paix sociale. Il évoque également la grande importance de la subsidiarité, notamment lors de la fermeture d'un site, même si elle demeure une notion difficile à mettre en œuvre. Pour lui aussi, l'absence d'une politique industrielle en Europe, entraînera des difficultés majeures. Le recentrage sur des *joint ventures*, tout en les gardant à l'intérieur des structures européennes, permettrait une mise en réseau et le maintien de liens entre les différentes entreprises qui se rattachent les unes les autres (et les sous-traitants).

Si le modèle suédois des relations sociales fait encore rêver, la réalité de ces dernières années a été tout autre, dans la traversée de différentes crises. C'est ce qu'illustre **Per TENGBLAD**, Consultant et chercheur pour ATK Suède, évoquant un modèle social qui a été écorné et a dû s'adapter. Aujourd'hui les défis que rencontrent les syndicats et les CEE invitent à construire anticipativement des réseaux à des niveaux internationaux et régionaux, à former de nouvelles structures au niveau des syndicats, notamment pour remédier à la chute de la syndicalisation qui vient aussi de la précarité grandissante du travail et de son développement sur un mode atypique. À ce titre, le système de consultance et de recours aux experts permet d'accompagner les salariés de façon neutre et non partisane. Il appartient aux syndicats d'être des évaluateurs du changement, car ils détiennent la connaissance du terrain. Les comités d'entreprise européens

ne devraient être que des instruments au service d'un véritable processus décisionnel qui accompagne l'anticipation. Il est important de ne pas être biaisé et de ne pas dépendre de la situation d'entreprise.

Jean LAPEYRE, Chargé de mission Europe au Bureau de représentation de Syndex à Bruxelles, rappelle l'intérêt et les limites du *benchmarking*. Si la mode est aux exemples vertueux et aux bonnes pratiques qui inspirent les uns et les autres, ces dernières ne sont pas suffisantes et appellent au renforcement de la régulation contractuelle ou législative pour pouvoir se développer.

Prévenir c'est aussi avoir les capacités de comprendre et d'anticiper. En d'autres termes, comment développer une réelle expertise à l'échelle européenne, concourant à l'émancipation des représentants des travailleurs par rapport à leur représentation locale ? Car si l'on constate une grande inégalité dans les pays européens, en fonction des bases légales notamment, de quel outil européen peuvent avoir besoin les syndicats aujourd'hui, par-delà les collaborations déjà existantes ?

Bien trop souvent, les effets psychosociaux des restructurations sont sous-évalués. L'entreprise peut comprendre son intérêt au bien-être de ses salariés et organiser le travail en conséquence. C'est cela aussi anticiper et prévenir, et ce, dans l'intérêt de tous.

FAVORISER DES INTERACTIONS GRANDISSANTES ENTRE PARTENAIRES PUBLICS ET PARTENAIRES SOCIAUX

Si les participants se sont accordés pour souligner les approches extrêmement variées en fonction des traditions locales, tous ont mis en avant les interactions nécessaires entre les différents niveaux, non seulement pour anticiper les restructurations, mais aussi pour remédier aux conséquences de la crise. Tous soulignent l'urgence qu'il y a pour les États à intervenir dans le processus.

Jacques FREYSSINET, Président du Conseil scientifique du Centre d'études de l'emploi, considère que si les restructurations ont joué un rôle fondamental, on ne peut pas parler vraiment d'innovation institutionnelle

significative en temps de crise qui se serait dégagee des pays européens, lesquels ont privilégié les éléments déjà existants. Parmi les éléments communs observés dans les pays occidentaux, on note le passage d'une phase de réaction à court terme à une phase de préoccupation :

- dans un premier temps on a pu observer le sauvetage du système financier et des programmes de dépenses publiques centrés sur des secteurs en difficulté, conjugués avec la mise en place d'amortisseurs sociaux pour réduire les coûts humains de la crise, cette

problématique laissant la place à des compromis positifs ;

- le printemps 2009 a marqué la fin de cette phase : si tout le monde était d'accord pour parer à l'urgence, chacun remet en avant ses préoccupations, et les termes du débat laissent présager des affrontements laissant peu de place au compromis politique.

On peut relever des différences très marquées dans la façon dont se sont nouées les relations entre gouvernements et syndicats pour gérer l'impact de la crise. Certains ont observé une réaction tripartite dans un cadre institutionnalisé, tels la Belgique et les Pays-Bas ; d'autres se sont montrés plus flexibles entre réaction tripartite ou bipartite, et où les fonctionnaires et les gouvernements ont fait preuve d'inventivité à l'instar de la France ; enfin, il y a le cas de pays cédant la place à la coopération flexible, tels que l'Allemagne et la Suède. On observe à quel point les institutions ne sont pas déterminantes à ce niveau : les mécanismes de négociation tripartites ou de négociation nationale institutionnelle et bipartite, ont pratiquement disparu. La négociation est si décentralisée que l'on ne voit pas de trace de stratégie commune pour faire face à la crise.

Gabriella BETTIOL, de la Confindustria Veneto SIAV (employeurs de Vénétie) évoque l'observatoire du changement industriel mis en place par sa Confédération, offrant la possibilité de travailler chaque jour avec une centaine d'entreprises. La première réaction fut la résistance active : innover tout en maintenant le capital humain. Alors que certaines moyennes entreprises ont pu délocaliser leur production en essayant d'allier souplesse et efficacité, les entreprises, souvent familiales, ont du injecter de leurs propres ressources financières. On a observé un fort mouvement de solidarité mettant en lumière d'importants décalages professionnels : dans ces temps de crise, d'anciens patrons sont revenus gérer l'entreprise. Bien que les autorités publiques régionales interviennent davantage aujourd'hui, la Confindustria souhaite aider les dirigeants d'entreprise dans le secteur manufacturier. À ce titre, la relation employeur-employés, par la capacité d'innovation sociale, doit être maintenue en une approche triangulaire avec différents

acteurs. On ne soulignera jamais assez l'importance de travailler sur le concept de régénérescence, de renaissance.

Eszter MARKUS, Chief Counselor au Département de coordination du dialogue social du Bureau du Premier ministre hongrois, s'est fait l'écho de traditions syndicales différentes par une approche novatrice de la partie centrale et orientale de l'Europe. La crise est une situation qui, du point de vue des citoyens, aurait pu être prévue et gérée par le gouvernement. On vit dans une société du risque, où les citoyens s'attendent à être protégés de toute crise : il appartient dès lors aux gouvernements d'agir vite et de montrer la capacité de répondre avec efficacité et rapidité. Aujourd'hui, la gestion de la communication pour récupérer la confiance de l'opinion conduit à s'intéresser aux nouveaux outils de gouvernance, tels que la démocratie électronique Web 2.0 qui répond adéquatement à ces objectifs, comme par exemple la mise en ligne des licenciements qui ont affecté les salariés.

Paul CULLEN, Chef de l'unité Relations du travail du Ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi en Irlande, est revenu sur l'importance de conserver le *Welfare state*. Dans un tel contexte, on peut certes s'ajuster à la concurrence des coûts, mais il faut aussi se montrer réaliste : en Irlande le coût du travail est beaucoup plus élevé qu'en Grande-Bretagne.

En matière d'investissements étrangers, cela représente une pénalité importante que l'État devrait pouvoir compenser, notamment par l'intermédiaire d'agences étatiques qui encouragent les investisseurs étrangers, en faisant en sorte que les entreprises locales évoluent vers une meilleure rentabilité des investissements réalisés. D'où l'importance de comprendre que le soutien d'investisseurs étrangers a pour corollaire les barrières réglementaires. Il faudrait pouvoir repérer systématiquement les bonnes pratiques et savoir comment les appliquer. Les partenaires sociaux en Irlande insistent pour que l'État soit à l'origine d'une législation à l'élaboration de laquelle ils seraient associés.

En Belgique, le tripartisme a bien fonctionné mais le gouvernement a du prendre des

initiatives lui-même, de sorte que la Belgique figure parmi les pays où le différentiel chômage est le plus faible.

Pierre Paul MAETER, Président du comité de direction du service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, pointe deux défis majeurs : climatique et démographique. Comment en faire de véritables opportunités en termes d'emplois nouveaux, de reclassement des salariés, permettant de contourner les pertes d'emploi inévitables ? Depuis 2007, l'obligation de généraliser des cellules pour l'emploi, favorisant le reclassement des travailleurs âgés licenciés a permis de pallier le

recours systématique aux préretraites : l'employeur est obligé de prévoir une procédure d'outplacement pour les plus de 45 ans et le pacte de génération rend cette procédure obligatoire. La structure de la cellule est particulière : elle organise un partenariat entre le service public de l'emploi qui la préside, les autorités régionales, l'employeur et les partenaires sociaux. Ces cellules sont devenues le pivot de la remise au travail en cas de licenciements collectifs.

En Europe, ce type d'avancées est fort souhaitable pour passer de la concurrence entre entreprises à un paradigme de coopération.

LA CRISE, RÉVÉLATEUR OU ACCÉLÉRATEUR DES MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE DE LA COMPÉTENCE

Henri ROUILLEAULT, Administrateur de l'INSEE, est intervenu en tant qu'ancien directeur de l'ANACT. Auteur d'un rapport sur l'anticipation des mutations (GPEC) en 2007 et d'un ouvrage sur la démocratie sociale en 2010, il est en charge d'une mission sur la situation de l'emploi et sur l'accompagnement des salariés en transition et des demandeurs d'emploi. Il pointe le caractère polysémique des mutations économiques et sociales en Europe. Si la crise recouvre des réalités multiples, les restructurations aussi, avec l'enjeu de l'association des salariés à la conduite du changement, de l'anticipation des mutations (GPEC), de la mise en débat de la stratégie et du travail, du développement et de la reconnaissance des compétences, de la mobilité

L'anticipation, autre terme polysémique, recouvre des difficultés sociologiques et méthodologiques.

Il est primordial de ne pas confondre les mutations de l'environnement et la stratégie de l'entreprise : l'enjeu principal n'est pas le montant du chèque mais les alternatives et une solution pour chacun en termes d'emploi. Ce fut le cas d'Hymer, on peut citer aussi les cas d'Air France, hier des grandes surfaces (puces RFID) ou les secteurs de l'automobile et de la pharmacie aujourd'hui.

Enfin, la gestion touche à la fois aux entreprises, branches, territoires qui n'ont pas les mêmes acteurs, les mêmes leviers, mais là aussi de bonnes pratiques à disséminer. En ce qui concerne le dialogue social, informer et

consulter ne suffit pas, il n'existe pas de bonne négociation sans partage préalable d'informations, et il n'y pas de bonne consultation si tout est joué d'avance.

François GINSBOURGER, Responsable du cabinet FD-IDO et Chercheur associé au Centre de gestion scientifique de l'École des Mines de ParisTech, estime que la crise actuelle, en ses composantes silencieuses (crise du travail et absence de débat) a eu un effet révélateur de ce que l'on ne voyait pas avant. Les violences et la personnalisation des conflits révèlent que les travailleurs licenciés veulent des coupables et la réparation des préjudices subis par la rupture du contrat, et l'identité sociale qui y correspondait. Que signifient ces transitions qui n'en sont pas sinon que l'on n'a pas su prendre en compte la dimension du travail dans la crise ? L'usine ou l'établissement n'innove plus et on n'apprend plus rien du travail. C'est ce que S. Burger appelle la « modularisation des fonctions. ». Que ce soit dans l'industrie ou dans les services publics, c'est la même chose, à savoir le passage d'une économie industrielle de standardisation à une économie servicielle d'innovation continue, qui privilégie non pas les produits mais l'usage et les qualités qui y sont associées.

Le paradigme organisateur dans cette mutation est la compétence en tant que capacité à réagir aux événements qui se présentent et à assumer les responsabilités, à se coordonner, coopérer avec d'autres, dans des moments où il faut

aller au-delà du mode opératoire du travail. Les rôles de chacun ne sont pas figés, ils s'inventent, et l'organisation est en mutation. Dans cette aventure, la part de chacun est désormais peu objectivable, et ce n'est qu'à partir de ce qui se révèle dans la réalité que l'on peut faire intervenir une compétence qui manquait jusqu'alors. C'est pourquoi, face aux situations désespérées d'un personnel qui n'a rien eu à dire, l'enjeu est l'articulation entre ce qui se joue dans les secteurs en décroissance et ce qui se joue là où il y a croissance.

Pour que les principes de justice soient respectés dans les situations d'interdépendance et éviter les impasses passives et silencieuses, il est essentiel de reconstituer des acteurs, de ne pas s'en tenir à un niveau strictement collectif, mais bien de reconnaître la compétence de chacun.

Pour **Joost VAN IERSEL**, Président de la Commission consultative des mutations industrielles (CCMI) du Comité économique et social européen, la crise économique n'était pas attendue et a accentué la nécessité de consultations plus approfondies et plus complètes au niveau européen. De ce point de vue, les consultations sectorielles doivent contribuer à mettre en œuvre des politiques et des mesures appropriées dans une situation devenue instable. À ce titre, les avis de la CCMI visent à améliorer les conditions pour entreprendre les investissements et pour activer le marché du travail. Pris en considération des différences de caractère et du stade de développement des secteurs, la CCMI préconise pour tous les secteurs l'établissement de groupes de haut niveau qui accompagneront les processus décisionnels de la Commission et du Conseil. Ces groupes seraient composés de toutes les parties prenantes : entrepreneurs, clients ou consommateurs, académiciens et centres de recherche, institutions de formation professionnelle, de l'enseignement en tant que tel et des partenaires sociaux. À titre d'exemple, il mentionne les plates-formes technologiques et le dialogue social par secteur. Des discussions, il ressort le plus souvent l'idée de « l'employabilité » qui, comme objectif, est rarement contestée. D'où l'accent mis sur la formation qui ne facilitera pas immédiatement les situations de crise au stade actuel, mais qui est considérée par toutes les parties prenantes comme fondamentale pour l'avenir. La Finlande, où la formation est

la priorité politique et sociale par excellence, est souvent citée en exemple. La formation est une compétence nationale. Face à la crise multiforme, il appartient à chacune des parties prenantes d'endosser sa part de responsabilité dans le cadre communément défini : Commission, Conseil, industrie, partenaires sociaux, enseignement à tous les niveaux, centres de recherche et universités, autorités publiques et autres. La CCMI essaie de jouer un rôle d'intermédiaire dans ce processus entre les secteurs et les institutions européennes.

Joost VAN IERSEL, a ensuite brossé le tableau de la situation aux Pays-Bas, où la stagnation économique a affecté tous les secteurs, bien qu'il soit fort intéressant de constater que l'emploi s'est maintenu. Pour 2009 le taux de chômage s'est limité à 4,9%, niveau qui ne dépasse pas de beaucoup le pourcentage habituel et figure parmi les moins élevés en Europe.

À ces yeux, deux raisons principales concourent au développement élevé de l'emploi. En premier lieu, la grande majorité des entreprises a maintenu le niveau des contrats de travail permanents et la flexibilité a été promue par des ajustements dans le domaine de la sécurité sociale dans la période antérieure, ainsi que par une certaine régression de la protection du travail, sachant que le gouvernement a introduit de larges subsides financiers sous forme de soutien aux salaires. La seconde raison, plus singulière pour les Pays-Bas, est liée à l'explosion récente et spectaculaire des auto-entrepreneurs sans personnel, qui représentent tous les niveaux professionnels et est sans aucun doute stimulée par l'usage accru d'internet et, par conséquent, par d'innombrables réseaux humains et d'e-business. Ces réseaux reflètent le degré de la spécialisation, des combinaisons changeantes et les chaînes de valeur accrues, et sont désormais reconnus comme catégorie singulière au niveau macro-socio-économique. Ce phénomène confirme que les ajustements dans le système de sécurité sociale ont introduit une flexibilité accrue, que les Néerlandais y ont réagi positivement, ce qui explique une disposition mentale ouverte vis-à-vis de ces ajustements et que le taux de chômage relativement bas – et nettement plus bas que prévu – en est une conséquence positive, bien que l'avenir demeure incertain.

L'ENTRÉE DANS UN MONDE NOUVEAU

Pour **Jean BOISSONNAT**, Journaliste, nous ne sortons pas d'une crise mais nous sommes entrés dans un monde nouveau, où revenir en arrière paraît vain. Deux événements illustrent ce changement : l'exposition universelle de Shanghai et la crise de l'euro. Notre orateur prend l'exemple de l'industrie automobile et de sa croissance exponentielle pour démontrer que le modèle de développement que la Chine avoue nous avoir emprunté n'est pas généralisable à l'humanité, le phénomène va bousculer l'économie mondiale... La crise que connaît la monnaie unique aujourd'hui révèle qu'une monnaie sans État peut vivre un certain temps mais n'a pas les promesses de l'éternité. Il appartient donc aux Européens d'imaginer des formes nouvelles d'État, voilà le challenge pour les prochaines décennies. On peut bien évidemment se livrer à deux appréciations sur la crise : soit se cantonner à son effet destructeur, soit estimer que cette contrainte nous oblige à inventer ce qui n'aurait pu être fait sans elle. Il faut garder en mémoire, qu'en dépit du génie et du courage des pères

fondateurs, l'aventure européenne n'aurait sans doute pas vu le jour sans le malheur de la guerre, la menace soviétique, et le parrainage des États-Unis. En ce début du XXIème siècle, l'Europe n'a pas de leaders habités par cette conviction. Cependant, des choix décisifs sont à opérer par les Européens, pour lesquels les débats politiques devraient être majeurs. L'Europe sera-t-elle un laboratoire pour le monde ou sera-elle réduite à n'être qu'une base de loisirs pour Japonais ou Chinois ? Face au rôle fondamental que vont jouer dans les années à venir les technologies nouvelles, les co-pénétrations des industries et services, serons-nous capables d'y faire face ? La crise agit avant tout comme un révélateur, notamment par le fait que les opinions publiques prennent conscience que ce n'est pas en s'enfermant chez soi que l'on se protégera de la crise et des vents du nord (Cf. l'issue de la crise des années 30). De cette révélation résultera-t-il une accélération ? On peut le souhaiter bien que notre orateur ne le voie pas encore pointer à l'horizon.

UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE

En dépit d'une grande diversité de points de vue exprimés pendant ces deux jours, le bilan que l'on peut tirer invite à s'acheminer, non pas vers une sortie de crise, mais bien plus vers un monde nouveau qui invite à se situer en Europe par rapport à cette perspective. S'il est apparu clairement que le terme de restructurations recouvre toute une série de réalités à prendre en compte en fonction des lieux et des partenaires, l'information et la consultation demeurent un élément de base de l'établissement d'un dialogue social européen. Pour **Jacques MOREAU**, quelques axes majeurs peuvent être esquissés :

- une anticipation réussie permet d'éviter d'être projetés dans des situations telles que l'on ne peut y exercer sa liberté d'appréciation ;
- le débat autour de l'expertise a identifié un nouveau besoin, celui d'avoir des intervenants non partisans capables d'analyser une situation et d'aider à la prise de décision et au dialogue social. Au cours des discussions, il est apparu que le dialogue social sectoriel constituait un

milieu plus adéquat pour saisir les réalités, en partant de l'élaboration de projets et de compromis concrets ;

- la nécessité d'établir des compromis impose trop souvent à l'ensemble des acteurs, États, syndicats, organisations patronales, une prise de décision au niveau national. Par-delà des déclarations européennes, dans la réalité, face à des partenaires sociaux et face à la nécessité d'établir un compromis, les acquis sont à sauvegarder. À travers le cas de Sanofi Aventis, l'exposé de **Françoise PIERRE** a exprimé nettement le nœud de tensions auquel se heurte toute négociation collective dans sa marche vers le développement d'un dialogue social européen. Comment à ce jour, les organisations nationales sont-elles en mesure de prendre le risque de céder une part de leur souveraineté, pour la transférer au niveau européen ?

On touche ici au cœur des travaux réalisés à Europe et Société : c'est la réflexion qui reste à

poursuivre et qui sera abordée lors de ses prochaines manifestations.

<i>PROCHAINES ACTIVITÉS</i>		
<p><i><u>Juin 2010</u></i> <i>Parution des Cahiers de la Fondation 75/76</i> <i>Impact de la directive information-consultation sur le dialogue social dans les États membres</i></p> <p><i><u>Octobre 2010</u></i> <i>Parution des Cahiers de la Fondation 77/78</i> <i>Dialogue social et restructurations en Europe face à la crise : conséquences et résultats</i></p>	<p><i><u>Octobre-Novembre 2010</u></i> <i>Colloque organisé par Europe et Société avec le soutien de la Commission sur le</i> <i>Rôle des partenaires sociaux dans la création de conditions favorables à la mobilité des salariés dans les grandes entreprises européennes</i></p> <p><i><u>Au cours du 1^{er} semestre 2011</u></i> <i>Les 25 ans d'Europe et Société</i></p>	<p>Directeur de publication Jacques MOREAU Europe et Société 29 rue Cardinet 75017 Paris Tél : 0033 1 55 65 19 19 europetsociete@wanadoo.fr www.europetsociete.com ISSN 1021 – 0008</p>