



EUROPE ET SOCIÉTÉ
AVEC LE SOUTIEN DE
LA COMMISSION EUROPÉENNE



Colloque 23 et 24 avril 2007
Maison de l'Europe de Paris

**LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN ET
LES RESTRUCTURATIONS TRANSNATIONALES :
À QUELLES CONDITIONS LES PARTENAIRES SOCIAUX PEUVENT-ILS DEVENIR
DES ACTEURS DU CHANGEMENT ?**

**RESTRUCTURATIONS ET DIALOGUE SOCIAL EN EUROPE :
ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES**

Document de travail préparé par

Élodie BÉTHOUX
(IDHE UMR CNRS 8533
Université Paris X-Nanterre/ENS Cachan)

SOMMAIRE

Introduction générale	5
1. Cadre légal et initiatives communautaires	7
1.1. Compétences communautaires et législation européenne en matière de restructurations	7
1.2. Organiser un débat européen sur les restructurations : développements récents et perspectives	12
2. Le dialogue social européen face aux restructurations	24
2.1. Restructurations et dialogue social européen au niveau interprofessionnel	24
2.2. Les restructurations, une question émergente du dialogue social sectoriel européen	26
2.3. Les restructurations au cœur d'un projet syndical : le programme TRACE	28
3. Restructurations et dialogue social transnational dans l'entreprise	31
3.1. Trois enjeux de l'information-consultation des comités d'entreprise européens	31
3.2. Les mobilisations des comités d'entreprise européens en cas de restructurations	35
3.3. Vers une négociation transnationale d'entreprise sur les restructurations ?	40
3.4. Restructurations et représentation des salariés au sein des organes de gestion	45
Conclusion générale	46
Bibliographie et sources	48
Annexe	51

L'AUTEUR

Élodie Béthoux, sociologue, est membre du laboratoire *Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie* (Université Paris X-Nanterre/ENS de Cachan) et enseigne à l'Université de Toulouse II-Le Mirail. Ses recherches portent sur les relations professionnelles en Europe et notamment sur l'expérience des comités d'entreprise européens. Depuis 2004, elle participe à un projet de recherche pluridisciplinaire sur « Les restructurations industrielles entre politiques, droit et relations professionnelles » coordonné par A. Jobert et financé par le Ministère délégué à la recherche (*ACI Normes, pratiques et régulations des politiques publiques*, 2004-2007).

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce document de travail a bénéficié des discussions qui ont eu lieu au sein du groupe de travail réuni par *Europe et Société* entre décembre 2006 et mars 2007 pour la préparation du colloque des 23 et 24 avril 2007. L'auteur remercie l'ensemble de ses membres pour ces échanges, ainsi que pour leurs remarques et suggestions sur des versions antérieures du texte.

INTRODUCTION GENERALE

Rationalisation de la production, délocalisation, transfert, fusion-acquisition, cession, introduction de nouvelles technologies, réorganisation du travail, externalisation..., l'ensemble des dénominations et des définitions que l'on regroupe sous le terme générique de « restructurations » signale à lui seul la complexité d'un phénomène dont la prégnance dans la vie économique et sociale européenne, tout comme le caractère « permanent »¹, sont aujourd'hui largement soulignés. La complexité s'accroît encore lorsque les restructurations envisagées présentent une envergure *transnationale*, et non seulement nationale : elles débordent alors les cadres juridiques nationaux dans lesquels leur gestion et leur traitement sont traditionnellement abordés ; elles introduisent des considérations politiques, voire diplomatiques, délicates dans les débats qu'elles soulèvent ; elles défient les acteurs sociaux – locaux, nationaux ou européens – amenés à se mobiliser. De telles « affaires », dans lesquelles les dimensions économiques, juridiques, politiques et sociales se mêlent étroitement, ont fait plus d'une fois l'actualité au cours des derniers mois : le projet de fusion entre GDF et Suez annoncé l'an dernier, le cas Volkswagen Forest fin 2006², les affaires Alcatel-Lucent et Airbus en ce début 2007 illustrent, chacun à sa façon, ces tensions parfois vives. Dans un contexte qui croise consolidation du marché unique, récent élargissement de l'UE et inscription de l'économie européenne dans la mondialisation des échanges, le développement des restructurations, notamment transnationales, soulève en effet la question de la concurrence entre les entreprises (leur direction et leurs salariés) au sein de l'Union européenne, et entre ces entreprises et celles du reste du monde.

La question des réactions observées et des réponses apportées à l'échelle européenne se trouve dès lors posée. Si les « restructurations » ne sont pas un thème nouveau porté à l'agenda communautaire, leur appréhension à ce niveau a pour sa part évolué : fréquemment présentées sous les termes de « mutations » ou de « changement », les restructurations sont vues avant tout comme « nécessaires » et largement « positives » par les autorités communautaires actuelles, qui cherchent ainsi à les favoriser afin d'encourager la croissance de l'économie européenne et d'assurer sa compétitivité³. Parallèlement, le coût social et les pertes d'emplois qu'elles peuvent entraîner sont reconnus, et interrogent directement les acteurs communautaires sur les moyens d'« anticiper », d'« accompagner », de « gérer » ou de « traiter » au mieux ces processus économiques et leurs conséquences sociales.

¹ Sur le caractère permanent des restructurations en Europe, voir l'analyse d'A. Degremont (2004).

² Sur ce cas, voir A. Hege et C. Dufour (2007).

³ Voir par exemple la Communication de la Commission de 2004, *Accompagner les mutations structurelles : une politique industrielle pour l'Europe élargie* (COM (2004) 274) ; ou encore le discours du Commissaire à l'emploi et aux affaires sociales V. Špidla lors de la session du Forum Restructurations, à Bruxelles, du 23 juin 2005, qui s'ouvre ainsi : « Le changement est dans la nature même de l'économie et de la société, et les restructurations en sont l'une des manifestations. Une économie fondée sur la liberté se désengage en permanence des activités les moins productives, pour se renforcer dans des secteurs porteurs. Ces changements touchent les gens. Faciliter les changements et leur donner la dimension sociale, c'est une de nos tâches. [...] Que serait aujourd'hui l'Europe si elle n'avait pas restructuré son industrie minière et sidérurgique ? Où seraient ses constructeurs automobiles ? De Nokia à Volkswagen, en passant par Renault-Nissan, je pourrais citer de nombreuses entreprises qui sont devenues des fleurons de notre économie grâce à une restructuration parfois douloureuse. »

Le colloque organisé par Europe et Société les 23 et 24 avril 2007 invite à aborder cette question sous un angle singulier, mais déterminant, celui de la place des partenaires sociaux dans l'anticipation et la gestion des restructurations telles qu'elles sont promues et pratiquées aujourd'hui à l'échelle européenne. Afin de mettre en perspective les divers cas présentés lors du colloque et les discussions qui s'ensuivront, ce document de travail éclaire les liens entre restructurations et dialogue social en Europe, en revenant sur les règles communautaires en vigueur en matière de restructurations, sur les pratiques observées dans l'espace européen, sur les obstacles ou les limites rencontrés et sur les débats en cours⁴. Sans viser une analyse détaillée de chacun, ce document, conçu comme un outil de travail, cherche avant tout à dresser un inventaire de ces différents développements en indiquant ou rappelant, d'une part, leurs caractéristiques principales, et en renvoyant les lecteurs, d'autre part, aux documents institutionnels ou aux analyses existantes qui offrent une présentation plus approfondie de chacun d'eux.

Le document de travail met ainsi l'accent sur les développements observés à trois niveaux principaux : au niveau du cadre légal et des initiatives communautaires tout d'abord (1.), au niveau du dialogue social européen, interprofessionnel et sectoriel ensuite (2.), et au niveau des entreprises elles-mêmes dans un dernier temps (3.).

⁴ Trois précisions sur le champ de cette étude doivent être apportées. En accord avec la problématique retenue pour le colloque, seuls les développements « européens » sont traités ici – les cadres nationaux et les pratiques à l'œuvre dans chacun des États membres ne sont pas abordés. De la même façon, ce ne sont pas l'ensemble des initiatives et politiques communautaires qui concernent les restructurations qui sont rappelées mais seulement celles qui renvoient au dialogue social ou à l'implication des partenaires sociaux – européens, nationaux ou locaux. Enfin, même s'il ne se limite pas strictement à celles-ci, le document de travail met principalement l'accent sur les restructurations de nature « transnationale ».

1. CADRE LÉGAL ET INITIATIVES COMMUNAUTAIRES

Comment la question des restructurations est-elle traitée au niveau communautaire ? Quelle est l'orientation des politiques européennes en la matière ? Quelle place accordent-elles au dialogue social, et sous quelles formes ? Pour répondre à ces questions, nous opérons dans un premier temps un retour sur la législation européenne dans le domaine des restructurations afin de voir quel cadre s'est dessiné progressivement au niveau communautaire (1.1.). Nous présentons ensuite les initiatives plus récentes et le débat européen qu'elles alimentent actuellement sur « l'anticipation et la gestion du changement » (1.2.).

1.1. COMPETENCES COMMUNAUTAIRES ET LEGISLATION EUROPEENNE EN MATIERE DE RESTRUCTURATIONS

C'est à la fin des années 1960 et au début des années 1970 que les questions d'emploi et de licenciements, liées aux processus de restructurations industrielles en cours, deviennent des thèmes centraux des débats entre partenaires sociaux européens⁵. À travers la question des licenciements, une préoccupation majeure traverse, en particulier, les initiatives soutenues et promues par les syndicats européens, celle du pouvoir des entreprises multinationales. La Communauté européenne apparaît dans cette perspective comme un espace particulièrement adéquat pour élaborer des contre-pouvoirs et promouvoir une forme de « démocratisation de l'économie », qui permette de *garantir l'expression des salariés et de leurs représentants dans le cadre des restructurations* qui se sont multipliées en Europe depuis les années 1960. Plusieurs solutions sont alors envisagées : l'organisation de procédures d'information et de consultation qui s'exerceraient en cas de licenciement collectif ou de transfert d'entreprise ; une participation des travailleurs aux organes dirigeants d'une hypothétique « société anonyme européenne », inspirée du modèle allemand ou bien encore une forme spécifique de représentation des salariés à mettre en place dans les entreprises multinationales opérant en Europe.

Les restructurations, et les débats que leur gestion suscite au niveau européen, sont donc *une question ancienne*. Sans en proposer une analyse détaillée, nous rappelons comment la législation communautaire s'est saisie, depuis cette époque, de cette question, en soulignant en particulier la place qu'elle a accordée au dialogue social sur ce point⁶. Deux domaines retiennent ainsi notre attention : a) le droit du travail – à travers les droits d'information et de consultation notamment, b) le droit de la concurrence – à travers le contrôle des concentrations.

a) La législation communautaire sur les restructurations s'est orientée principalement, dans le champ du droit du travail, vers la promotion des **droits d'information et de consultation** des

⁵ Sur cette période, dans le cadre d'une mise en perspective socio-historique du dialogue social européen, voir l'ouvrage de C. Didry et A. Mias (2005).

⁶ Pour une vue d'ensemble, voir le *Manuel de la FEM sur la manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprise* (2006), qui distingue les droits d'information, de consultation et de participation ; la réglementation sociale et la réglementation économique. Cf. http://www.emf-fem.org/areas_of_work/company_policy/restructuring/emf_handbook_on_how_to_deal_with_transnational_company_restructuring

travailleurs, qu'ont définis depuis les années 1970 plusieurs directives⁷. Rappelons que la reconnaissance de tels droits par le droit communautaire est l'un des objectifs prioritaires affichés par le *Programme d'action sociale de 1974*, qui promeut parallèlement « la participation croissante des partenaires sociaux aux décisions économiques de la Communauté » et celle « des travailleurs à la vie des entreprises ».

Les premières directives adoptées traitent ainsi des droits d'information et de consultation des salariés *dans des situations de restructurations spécifiques*, liées aux licenciements collectifs, aux transferts d'entreprise ou à l'insolvabilité de l'employeur. Elles posent le principe d'une meilleure prise en considération des intérêts des salariés dans ces situations singulières, en s'appuyant sur un renforcement des compétences des organes représentatifs ou des mécanismes d'information et de consultation existants aux niveaux nationaux.

Encadré 1. Directives européennes de 1975 (1992, 1998), 1977 (1998, 2001) et 1980 (2002)⁸

- *Directive 75/129/CEE de 1975 concernant le rapprochement des législations de États membres relatives aux licenciements collectifs,*

modifiée par la Directive 92/56/CEE du Conseil du 24 juin 1992,

consolidées par la Directive 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998.

- *Directive de 1977 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements,*

modifiée par la Directive 98/50/CE du Conseil du 29 juin 1998,

consolidées par la Directive du Conseil 2001/23/CE, du 12 mars 2001.

- *Directive du Conseil 80/987/CEE du 20/10/1980 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur*

modifiée par la Directive 2002/74/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 septembre 2002.

L'importance des droits d'« information, de consultation et de participation des travailleurs » est réaffirmée dans la *Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs* de 1989 qui les lie explicitement aux situations de « restructurations ou de fusions des entreprises affectant l'emploi des travailleurs ».

⁷ Voir l'analyse stimulante du « cadre communautaire de la représentation des travailleurs dans l'entreprise » présentée par S. Laulom (2005), qui se fonde sur un travail de recension systématique des références aux « partenaires sociaux » et aux « représentants des salariés » dans les actes communautaires (traités, décisions, directives, règlements, propositions de directives, stratégie européenne pour l'emploi, chartes des droits fondamentaux, etc).

⁸ Le texte des différentes directives est disponible sur le site de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances à l'adresse : http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/documentation_fr.htm.

Encadré 2. Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989⁹

« Information, consultation et participation des travailleurs »

17. L'information, la consultation et la participation des travailleurs doivent être développées, selon des modalités adéquates, en tenant compte des pratiques en vigueur dans les différents États membres.

Cela vaut en particulier dans des entreprises ou des groupes comportant des établissements ou des entreprises situés dans plusieurs États membres de la Communauté européenne.

18. Cette information, cette consultation et cette participation doivent être mises en oeuvre en temps utile, notamment dans les cas suivants :

- lors de l'introduction dans les entreprises de changements technologiques ayant des incidences importantes pour les travailleurs en ce qui concerne les conditions de travail et l'organisation du travail ;
- à l'occasion de restructurations ou de fusions des entreprises affectant l'emploi des travailleurs ;
- lors de procédures de licenciement collectif ;
- lorsque des travailleurs, en particulier transfrontaliers, sont affectés par des politiques d'emploi menées par l'entreprise où ils sont employés. »

Une deuxième phase s'ouvre alors, à partir du milieu des années 1990, avec l'adoption de *directives plus générales* : les restructurations ne sont plus leur objet premier, mais les dispositions qu'elles introduisent garantissent des droits d'information et de consultation généraux qui peuvent être également mobilisés par les salariés et leurs représentants en cas de restructuration. C'est le cas de la directive sur les comités d'entreprise européens, qui se distingue des précédentes en ce qu'elle crée une instance représentative nouvelle proprement et directement transnationale par sa nature et ses fonctions ; puis de celles qui s'inspirent des dispositions originales de la directive de 1994 pour accompagner le règlement sur le statut de « société européenne » d'une part et pour établir un cadre général quant à l'information et la consultation des travailleurs de l'autre.

Encadré 3. Directives européennes de 1994, 2001 et 2002

- Directive 94/45/CE du Conseil du 22 septembre 1994 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs,

complétée par la Directive 97/74/CE du Conseil du 15 décembre 1997 étendant au Royaume-Uni la directive 94/45/CE.

- Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la « Société européenne » pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

- Directive 2002/14/CE du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.

La mise en perspective de ces différentes directives fait ressortir plusieurs évolutions.

On observe tout d'abord un double élargissement :

- du point de vue des *questions soumises aux procédures d'information-consultation*, puisqu'on passe de questions ponctuelles et centrées sur les restructurations (directives de 1975, 1977 et

⁹ Cf. Le texte résumé de la Charte à l'adresse : <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c10107.htm>

1980) à des questions traitant de la vie économique régulière de l'entreprise (directives de 1994, 2001 et 2002), dont les restructurations ne sont alors qu'un des éléments possibles ;

- mais aussi du point de vue des *entreprises concernées* – en passant des grandes entreprises multinationales (la directive de 1994 concerne les entreprises ou groupes ayant au moins 1000 salariés en Europe dont au moins 150 respectivement dans deux États membres) à toute entreprise de plus de 50 salariés ou établissement de plus de 20 salariés dans le cadre de la directive de 2002.

On observe également une évolution significative dans la façon dont sont présentées les « *restructurations* » – ce qui ressort notamment de la lecture des préambules de ces directives. Deux exemples contrastés permettent de l'illustrer.

- La directive de 1977 sur les transferts d'entreprises part du constat que « l'évolution économique entraîne sur le plan national et communautaire des modifications des structures des entreprises qui s'effectuent, entre autres, par des transferts d'entreprises, d'établissements ou de parties d'établissements à d'autres chefs d'entreprise résultant de cessions ou de fusions » et en conclut alors que « des dispositions sont nécessaires pour *protéger les travailleurs* en cas de changement de chef d'entreprise en particulier pour assurer le maintien de leurs droits ».

- Dans la directive de mars 2002, la relation entre les restructurations d'une part et les droits des salariés et le dialogue social de l'autre semblent s'inverser de sorte qu'« il importe de renforcer le dialogue social et les relations de confiance au sein de l'entreprise afin de *favoriser l'anticipation des risques, de rendre l'organisation du travail plus flexible et de faciliter l'accès des travailleurs à la formation* au sein de l'entreprise tout en préservant la sécurité, de *sensibiliser les travailleurs aux besoins d'adaptation, d'accroître la disponibilité des travailleurs* pour qu'ils s'engagent dans des mesures et des actions visant à renforcer leur capacité d'insertion professionnelle, de *promouvoir l'association des travailleurs à la marche et à l'avenir de l'entreprise et de renforcer la compétitivité de celle-ci* », étant entendu qu'« une information et une consultation en temps utile constituent une condition préalable à *la réussite des processus de restructuration et d'adaptation des entreprises* aux nouvelles conditions induites par la mondialisation de l'économie, notamment au travers du développement de nouveaux modes d'organisation du travail ».

b) Parallèlement à ces développements dans le champ du droit du travail communautaire, certaines dispositions relevant du **droit de la concurrence** permettent de faire le lien entre restructurations et dialogue social.

Proposant une mise en perspective et une réflexion prospective sur l'intégration des questions d'emploi et l'intervention des représentants des salariés dans les procédures communautaires relevant de la politique de la concurrence, F. Vasquez souligne ainsi trois questions devant nourrir « la réflexion sur l'intervention des salariés dans les opérations communautaires », qualifiée d'intervention « externe », qui posent clairement les termes du débat :

- « *Quelle fonction revêt l'intervention « externe » des travailleurs au niveau communautaire ?* En d'autres termes, peut-on imprimer un sens à la confrontation des points de vue entre intérêts économiques et intérêts sociaux, intérêts locaux et intérêts plus larges, intérêts à court terme et intérêts à long terme, intérêts privés et intérêts publics, intérêts des actionnaires et intérêts des salariés européens ?

- *En matière d'intervention « externe » des représentants des salariés européens, est-il souhaitable de s'orienter vers des normes substantielles ou vers des règles procédurales ?*

- *Quelle cohérence peut-il exister entre intervention « interne » et intervention « externe » des représentants des salariés à l'échelle européenne, quelle articulation dans ce domaine entre fonction des élus et fonction des syndicats, connaissant les différences entre systèmes nationaux de représentation ?* » (Vasquez, 1998, p. 930).

Parmi les règles existantes, celles qui s'observent au niveau du **contrôle des concentrations** illustrent bien ces différentes questions. Définies initialement par le règlement européen n° 4064/89 du 21 décembre 1989, elles relèvent à présent du *règlement n° 139/2004 du Conseil du 20/01/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises*¹⁰. Dans les deux textes, l'approbation ou le refus par la Commission des opérations de fusion ou de rachat envisagées ne tient pas compte de critères sociaux ou des effets sur l'emploi escomptés, mais seulement de sa « compatibilité » ou non « avec le marché commun ». À cet égard, peu de changements ont été notés entre les deux textes quant à la place accordée aux représentants des salariés dans cette procédure¹¹ – en dehors de l'introduction de la référence aux principes reconnus par la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et du rappel aux entreprises de « l'obligation d'informer ou de consulter leurs représentants reconnus selon le droit communautaire ou national ».

Tableau 1. Droits d'intervention des représentants des salariés dans la procédure communautaire de contrôle des concentrations

Étapes	Droits	Information	Audition	Consultation de dossiers
Prénotification informelle = entre DG Concurrence et sociétés concernées sur aspects techniques de l'application		Non (confidentialité des échanges)		
Phase préliminaire = examen de la requête par DG Concurrence : - opération du ressort du règlement ou non ? - enquête nécessaire ou non ?		Oui , en pratique : après la notification, une version simplifiée ou abrégée des points de discorde est soumise pour avis	Oui , même si pas expressément prévu : auditions au cours de la phase préliminaire généralement accordées aux représentants des salariés qui en font la demande	Non , car seules les parties directement impliquées ont accès à l'ensemble du dossier
Procédure principale = enquête si doutes sur la compatibilité de l'opération avec le marché commun		Oui	Oui , expressément prévu : informations écrites de la Commission + délai pour avis si demande écrite + audition formelle si justifiée et demande écrite	

Source : d'après FEM, 2006, p. 34.

Les modalités d'« *audition des intéressés et des tiers* » dans le cadre de la procédure de contrôle des concentrations sont régies par l'article 18 du règlement qui stipule que s'ils « justifient

¹⁰ Voir le texte du règlement : <http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/legislation/regulation/>

¹¹ Voir l'analyse qu'en propose R. Brihi après l'adoption du nouveau règlement européen sur le contrôle des concentrations en 2004 (Brihi, 2004). Cf. également *Liaisons sociales Europe*, 2004, n° 97, « Le nouveau règlement sur les concentrations ignore les salariés », p. 1.

d'un intérêt suffisant », les « représentants reconnus des travailleurs »¹² peuvent être entendus par la Commission. Ce droit reste toutefois subordonné à l'ouverture d'une procédure d'enquête par la Commission sur la concentration concernée (lorsqu'elle craint un risque de distorsion de concurrence) : il ne joue pas dès que toute opération est notifiée. Les droits auxquels peuvent ou non prétendre les représentants des salariés sont ainsi les suivants, en fonction de leur nature et de l'avancée de la procédure.

À côté de ces différentes actions législatives, les pouvoirs publics communautaires ont développé plus récemment une action orientée vers l'organisation d'un « débat » européen sur les restructurations – qui s'est incarné notamment dans la mise en place d'un *Forum multiacteurs* sur le sujet en 2005.

1.2. ORGANISER UN DEBAT EUROPEEN SUR LES RESTRUCTURATIONS : DEVELOPPEMENTS RECENTS ET PERSPECTIVES

Adopté début 2005, l'*Agenda social 2005-2010* détermine le cadre d'action de la Commission européenne pour cette période¹³. Parmi les points évoqués figure la stratégie adoptée « face à l'accélération des restructurations, des délocalisations et de la désindustrialisation », qui repose sur trois orientations principales :

- assurer une meilleure interaction des politiques européennes qui visent à encourager et à accompagner les restructurations ;
- impliquer plus les partenaires sociaux ;
- trouver une synergie plus forte entre les politiques et les leviers financiers.

Pour développer ces différentes orientations et atteindre l'objectif d'une « gestion plus positive et plus anticipative des restructurations », l'action communautaire a pris depuis 2005 les traits d'un débat européen sur les restructurations, qui a pour caractéristiques principales d'être un débat suscité (1.2.1.), informé (1.2.2.) et organisé (1.2.3.).

1.2.1. Un débat suscité

Le débat est tout d'abord suscité, et donc orienté, par les propositions de la Commission en matière de restructurations qu'elle expose par deux biais principaux, eux-mêmes étroitement liés :

- la *consultation directe des partenaires sociaux européens* (PSE) (cf. *infra* sur le dialogue social européen interprofessionnel, § 2.1.) ;
- ses *Communications*, qui appellent des réactions larges de nombreux acteurs, dont les PSE.

¹² Parmi lesquels figurent notamment les organes représentatifs locaux et nationaux, les fédérations syndicales européennes et les comités d'entreprise européens. Sur ces derniers, voir *infra*, § 3.2.2.

¹³ Pour plus d'informations, voir l'annonce et la présentation de l'*Agenda social* sur le site de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_fr.html. Pour une vue synthétique, cf. *Liaisons sociales Europe*, n° 122, 2005, « L'Europe sociale, vue par la Commission, pour les cinq prochaines années », p. 2.

- La Communication de la Commission du **31 mars 2005**, intitulée ***Restructurations et emploi. Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne*** (COM(2005) 120 final), joue ici un rôle central¹⁴.

La communication de la Commission expose d'une part sa vision et sa compréhension du phénomène et d'autre part les outils et les politiques qu'elle propose de mettre en place au niveau européen pour l'appréhender. Dans un premier temps, elle souligne le caractère « indispensable » des restructurations, tout en reconnaissant les effets potentiellement néfastes qu'elles peuvent avoir « non seulement pour les travailleurs concernés mais aussi pour l'économie locale ou régionale ». Elle invite de ce fait à améliorer la gestion des changements en usant, notamment, des leviers offerts par les différentes politiques communautaires. Le caractère transversal de la question des restructurations est ainsi souligné. C'est lui qui justifie en particulier la mise en place d'une *Task force* interne à la Commission chargée de renforcer la coordination des instruments et des politiques communautaires, à laquelle doit s'ajouter un dialogue plus régulier entre la Commission, le Parlement et le Conseil sur ce point.

Encadré 4. La *Task Force* Restructurations (2005)

Placée sous la direction de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances, la *Task Force* « Restructurations », instituée en 2005 à titre permanent, réunit des représentants de toutes les DG de la Commission et fonctionne sur la base de six réunions annuelles (des réunions extraordinaires ou restreintes pouvant être organisées le cas échéant).

La création de cette *Task force* interne répond au double souci d'assurer une coordination plus étroite au sein de la Commission et un dialogue plus régulier avec le Parlement européen et le Conseil pour obtenir une meilleure synergie entre les objectifs poursuivis, les politiques engagées et les actions menées dans ce domaine au niveau communautaire.

Pour ce faire, la *Task Force* se voit confier des missions qui sont principalement de trois ordres :

- 1) *le suivi* des actions externes de la Commission depuis le début, pour veiller à l'application des grands principes de la communication de la Commission sur les restructurations et l'emploi, ainsi que des analyses des différents services de la Commission sur les restructurations, l'évolution sectorielle et d'autres grands événements pour mieux anticiper les changements ;
- 2) *la coordination interne*, afin de favoriser la circulation des informations dans les unités et les DG de la Commission et de coordonner les analyses réalisées par les différents services sur les restructurations ;
- 3) *la préparation et l'organisation* des sessions du Forum sur les restructurations.

La *Task Force* peut également lancer d'autres initiatives qu'elle juge nécessaires.

¹⁴ Voir la Communication : http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/apr/com_restruct_fr.pdf

Notons que ces objectifs ont été de nouveau soulignés en juillet 2005 dans une Communication de la Commission sur les « actions communes pour la croissance et l'emploi » inscrites dans la Stratégie de Lisbonne : parmi les actions retenues, se trouve le soutien aux efforts de traitement des conséquences sociales des restructurations économiques.

L'action proposée par la Commission passe alors par deux biais principaux :

- *les politiques* (réorientation de la Stratégie européenne pour l'emploi et soutien à la politique industrielle, notamment sectorielle) et
- *les instruments financiers* (orientation des fonds structurels et du Fonds social européen ; création d'un Fonds « antichocs » (cf. encadré 5) ; modification des aides aux entreprises).

Par ailleurs, la Communication annonce la création du Forum Restructurations (cf. *infra*), la publication d'une communication sur la responsabilité sociale des entreprises, et du *Livre vert sur l'évolution du droit du travail* (paru fin 2006). Elle fait part également de sa volonté de « s'engager dans un suivi plus rapproché des *secteurs* susceptibles de connaître des évolutions significatives à court terme » – les secteurs mentionnés sont l'automobile, le textile et la construction navale. Le suivi proposé passe par l'intermédiaire « d'instances informelles et temporaires associant toutes les parties prenantes, afin de confronter les points de vue sur les difficultés et les opportunités de chaque secteur et faire émerger une vision commune ».

Encadré 5. Le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM)¹⁵

L'idée d'un *Fonds européen d'ajustement à la mondialisation* (FEM) est avancée par M. Barroso en octobre 2005 à partir du postulat que l'ouverture du commerce est globalement positive pour la croissance et l'emploi, mais qu'elle entraîne aussi des pertes d'emplois. La création de ce fonds est ainsi entendue comme « une réponse européenne aux citoyens qui subissent les conséquences de la mondialisation », comme « un fonds de solidarité et non un fonds d'urgence ou de crise ». Approuvée lors du Conseil européen de décembre 2005, la proposition fait l'objet d'un règlement en date du 1^{er} mars 2006 ; l'accord final entre le Conseil de l'UE, le Parlement européen et la Commission est prononcé le 4 décembre 2006. Le FEM est *opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2007*.

Le FEM se distingue des fonds structurels européens – dont le soutien à l'anticipation et à la gestion du changement passe par des mesures comme l'éducation et la formation tout au long de la vie dans une perspective de long terme – en ce qu'il offre *une aide individuelle, spécifique et limitée dans le temps aux travailleurs* « personnellement et sévèrement touchés par des licenciements résultant des transformations profondes dans les échanges commerciaux internationaux ». Son objectif n'est pas d'indemniser mais d'aider les personnes licenciées par une ou des entreprises (multinationales, nationales ou PME) à trouver un nouvel emploi et à le conserver, en finançant des « mesures actives en faveur de l'emploi » et non des « mesures passives de protection sociale ». Le Fonds apporte donc son soutien aux travailleurs, et non directement aux entreprises, aux régions ou aux autorités locales. Par ailleurs, il n'entend pas se substituer, mais compléter l'assistance nationale, régionale et locale lorsque les répercussions prennent des dimensions européennes.

Son intervention fait suite à une *demande de subvention formulée par un État membre, à qui revient la charge de la preuve du lien entre les pertes d'emploi subies et la mondialisation* (délocalisation économique vers un pays tiers, augmentation substantielle des importations, déclin progressif de la part du marché européen d'un secteur donné par exemple). L'intervention du Fonds est alors éligible sous plusieurs conditions (que d'aucuns jugent « draconiennes »). Elle exige en règle générale *un minimum de 1 000 licenciements dans une entreprise* (licenciements envisagés sur une période de 4 mois, au

¹⁵ Cf. *Liaisons sociales Europe*, n° 139, 2005, « Un fonds pour aider les salariés victimes de la mondialisation », p. 1 et n° 147, 2006, « Un fonds européen pour amortir les chocs liés à la mondialisation », p. 1. Voir également Union européenne, « Le fonds européen d'ajustement à la mondialisation », MEMO-06-99, Bruxelles, le 1^{er} mars 2006 et MEMO-06-486, Bruxelles, le 13 décembre 2006.

La dénomination retenue est celle de « fonds européen *d'ajustement* à la mondialisation », mais on trouve également, en français, les expressions « *adaptation* » ou « *amortissement* à la mondialisation » – flottements terminologiques qu'évite la dénomination anglaise, « *European globalisation fund* », en ne qualifiant pas la nature du lien entre le fonds et la mondialisation.

sein d'un État membre, y compris chez les sous-traitants ou les fournisseurs affectés) *ou un secteur donné* (en particulier dans les PME d'un secteur économique, soit dans une région, soit dans deux régions voisines ; les licenciements pouvant être pris en compte sur une période de 9 mois). Sur les marchés du travail de taille réduite ou dans des circonstances exceptionnelles justifiées par les États membres, le Fonds pourra intervenir même si les critères précédents ne sont pas entièrement remplis, à condition que les licenciements aient des effets importants sur l'emploi et l'économie locale (« clause de sauvegarde » qui ne pourra pas excéder 15 % des dépenses annuelles du FEM).

Le montant maximal dont disposera le FEM s'élève à *500 millions d'euros par an*, financés par la sous-utilisation des crédits disponibles sous d'autres postes budgétaires. De premières estimations avancent que 35 000 à 50 000 travailleurs de l'UE pourraient bénéficier du Fonds chaque année, y compris ceux employés par des sous-traitants ou par des fournisseurs d'une entreprise où des licenciements collectifs ont été annoncés, à partir du moment où le lien avec la mondialisation a été reconnu.

Notons que le projet de ce fonds a été accéléré par les restructurations importantes observées chez Hewlett-Packard en 2005. L'annonce des suppressions d'emplois chez Volkswagen Forest en novembre 2006 a été quant à elle l'occasion d'en tester une première fois les possibilités. Destiné uniquement aux cas « liés à la mondialisation », impliquant par exemple une délocalisation de la production en dehors de l'Union européenne, il est apparu que le fonds ne pouvait *a priori* pas intervenir dans ce cas impliquant une délocalisation intra-communautaire (de la Belgique vers l'Allemagne). Certains députés européens ont profité de ce constat pour plaider en faveur d'un élargissement du champ d'application du Fonds¹⁶.

Partageant cette position, la CES, qui a par ailleurs salué favorablement la création du FEM¹⁷, déplore également que les partenaires sociaux soient insuffisamment impliqués par la Commission dans ce processus d'aide et de réinsertion des travailleurs.

1.2.2. Un débat informé

Suscité, et donc orienté en partie, par les positions avancées par la Commission européenne, le débat européen sur les restructurations se présente également comme un débat informé. Il convient en effet de souligner ici l'importance des **enjeux cognitifs** qui caractérisent le traitement actuel de la question des restructurations en Europe : connaître leur nature et leur ampleur, la façon dont elles affectent les différents secteurs d'activité et les différents pays européens, comment les divers acteurs concernés se positionnent et interviennent dans ce domaine apparaît comme un préalable indispensable à la définition des politiques et des instruments en matière d'anticipation et de gestion des restructurations.

À cet égard, les connaissances produites tendent à combiner approche générale et approche sectorielle, comptage statistique et études de cas approfondies, et reposent à la fois sur a) la mise en place de nouveaux outils communautaires d'observation et de mesure et sur b) le financement d'études confiées à des experts et des chercheurs européens.

a) « Observer le changement » et le mesurer : la mise en place de l'EMCC et de l'ERM

L'**Observatoire européen du changement** (*European Monitoring Centre on Change, EMCC*) a été mis en place en 2001 au sein de la Fondation européenne pour l'amélioration des

¹⁶ Cf. *Liaisons sociales Europe*, n° 164, 2006, p. 3.

¹⁷ Cf. CES, communiqué de presse du 1^{er} mars 2006, Bruxelles, « La CES salue favorablement la mise en place du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation, mais souhaite un renforcement du rôle des partenaires sociaux dans ce processus de réinsertion ».

conditions de vie et de travail de Dublin, pour éclairer le processus d'« anticipation et de gestion du changement » grâce à des informations et des études régulières sur les évolutions économiques et sociales qui donnent naissance aux restructurations en Europe, les accompagnent ou en résultent¹⁸. L'idée d'un tel observatoire est avancée initialement dans le rapport européen Gyllenhammar de 1998, *Gérer le changement*, qui préconise alors la création d'un « observatoire européen des mutations industrielles », entendu comme « un centre de ressources de données économiques et d'études prospectives concernant les développements économiques, financiers, technologiques, territoriaux et sociaux au sein de l'Union européenne ». Conçu dans cette perspective, l'Observatoire européen du changement examine particulièrement les évolutions concernant les changements technologiques, l'organisation du travail et les méthodes de travail, les modèles productifs, la législation et le marché du travail. Soulignons que *le niveau sectoriel* fait l'objet d'une attention spécifique par le biais d'études approfondies sur les changements affectant plusieurs secteurs d'activité en Europe¹⁹. L'accent est mis également sur l'accessibilité des données et des informations et sur la diffusion des bonnes pratiques, par l'intermédiaire de forums d'échange notamment.

La question des « restructurations » occupe une place de choix dans les travaux de l'Observatoire. Elle justifie la mise en place en 2003 d'un outil supplémentaire, le ***European Restructuring Monitor*** (ERM), *outil de veille* (via la presse) qui assure un recensement des cas de restructurations qui surviennent dans l'ensemble des États membres. Le recensement repose sur les critères suivants : les restructurations retenues doivent concerner au moins un État membre ; conduire à une réduction, effective ou annoncée, d'au moins 100 emplois ; ou impliquer des sites employant plus de 250 salariés dont 10 % au moins sont concernés par la restructuration ; ou conduire à la création d'au moins 100 emplois. L'objectif de cette recension est double : il s'agit d'une part de déterminer l'ampleur et la nature des restructurations en Europe et d'autre part d'en mesurer les effets sur l'emploi. Les données quantitatives ainsi recueillies par l'ERM sont disponibles sous la forme d'une *base de données*, régulièrement mise à jour et interrogeable sur le site de l'Observatoire (à partir de différents critères : pays, secteur, type de restructuration, motif et nombre d'emplois concernés). Elles font également l'objet d'une publication trimestrielle (*European Restructuring Monitor Quarterly*) qui présente les derniers chiffres, l'actualité européenne en la matière et des études de cas sur des entreprises ou des secteurs. Notons enfin qu'en 2006 l'ERM a publié un premier rapport de synthèse sur la question *Restructurations et emploi en Europe*, qui mesure les effets des restructurations sur l'emploi et s'interroge sur la façon dont les pertes d'emplois observées affectent les marchés du travail européens²⁰.

¹⁸ Voir son site : <http://eurofound.europa.eu/emcc/>.

¹⁹ Voir les études sectorielles publiées par l'Observatoire européen du changement sur son site : en 2003, services financiers, santé et services sociaux, technologies de l'information et de la communication, édition et média ; en 2004, automobile, agroalimentaire, textile ; en 2005, chimie (hors industrie pharmaceutique), hôtels-café-restaurants, transport, services aux entreprises ; en 2006, industrie biomédicale, petite enfance, défense, arts du spectacle ; étude en cours, commerce. Ces études s'ajoutent ainsi aux analyses sectorielles que produit régulièrement le *Comité économique et social européen*, au sein de sa *Commission consultative des mutations industrielles* (CCMI). Voir son site : http://www.eesc.europa.eu/sections/ccmi/index_fr.asp.

²⁰ Cf. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2006). Le rapport est disponible en ligne : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/38/en/1/ef0638en.pdf>.

Entre début 2002 et fin janvier 2007 (données consultées le 29 janvier 2007), l'ERM recense, d'après ses critères, 5 590 cas de restructurations à l'échelle européenne, qui représentent la suppression de quelques 2 150 000 emplois et la création de 1 040 000 autres, soit la perte nette de quelques 1 110 000 emplois en 5 ans. Pour les présenter, l'ERM identifie sept types de restructurations principaux (cf. tableau 1.).

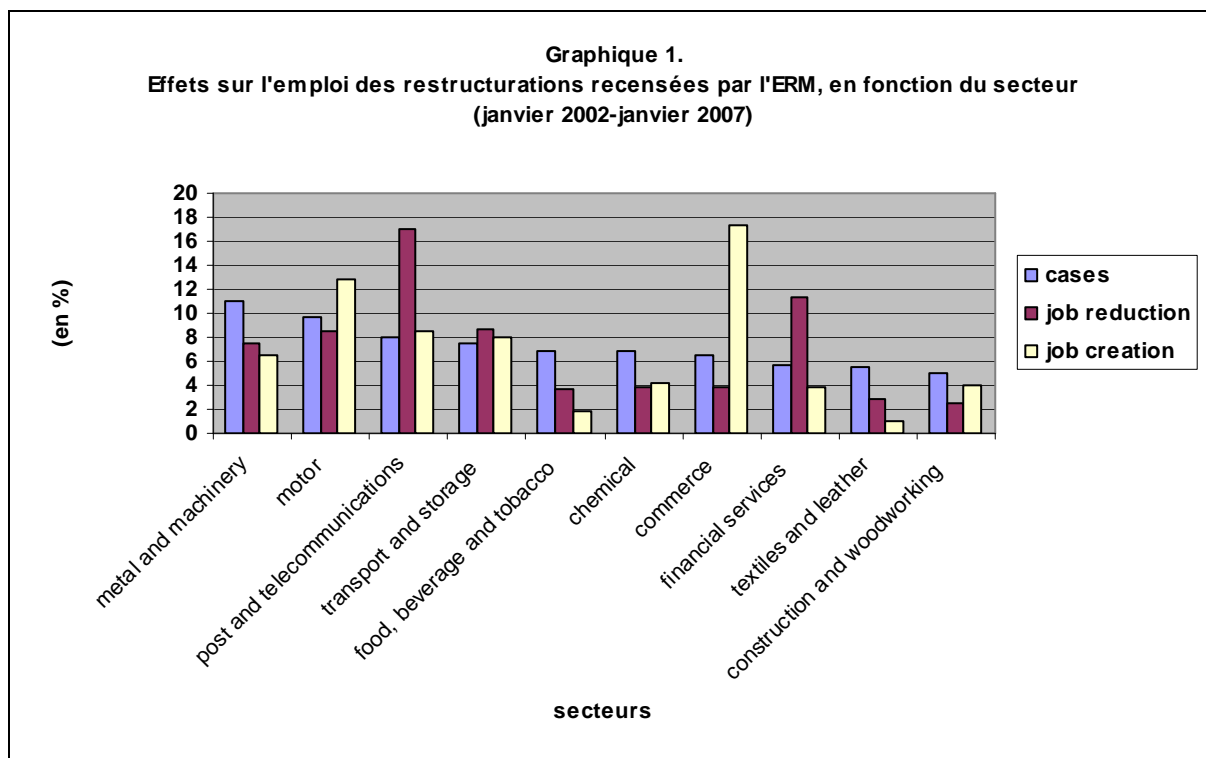
Tableau 1. Effets sur l'emploi des restructurations recensées par l'ERM en fonction de leur type (janvier 2002-janvier 2007)

Type de restructurations	Suppressions d'emplois prévues	Suppressions d'emplois prévues (%)	Créations d'emplois prévues	Créations d'emplois prévues (%)	Nombre de cas	Nombre de cas (%)
<i>Internal restructuring</i>	1 589 548	73,78	45 469	4,37	2 230	39,89
<i>Business expansion</i>	650	0,03	982 248	94,31	1 744	31,2
<i>Bankruptcy / Closure</i>	292 984	13,6	1 065	0,1	903	16,15
<i>Offshoring / Delocalisation</i>	117 156	5,44	151	0,01	348	6,23
<i>Merger / Acquisition</i>	87 443	4,06	6 305	0,61	182	3,26
<i>Relocation</i>	33 611	1,56	3 880	0,37	122	2,18
<i>Outsourcing</i>	24 285	1,13	0	0	36	0,64
<i>Other</i>	8 877	0,41	2 410	0,23	25	0,45
Total	2 154 554	100	1 041 528	100	5 590	100

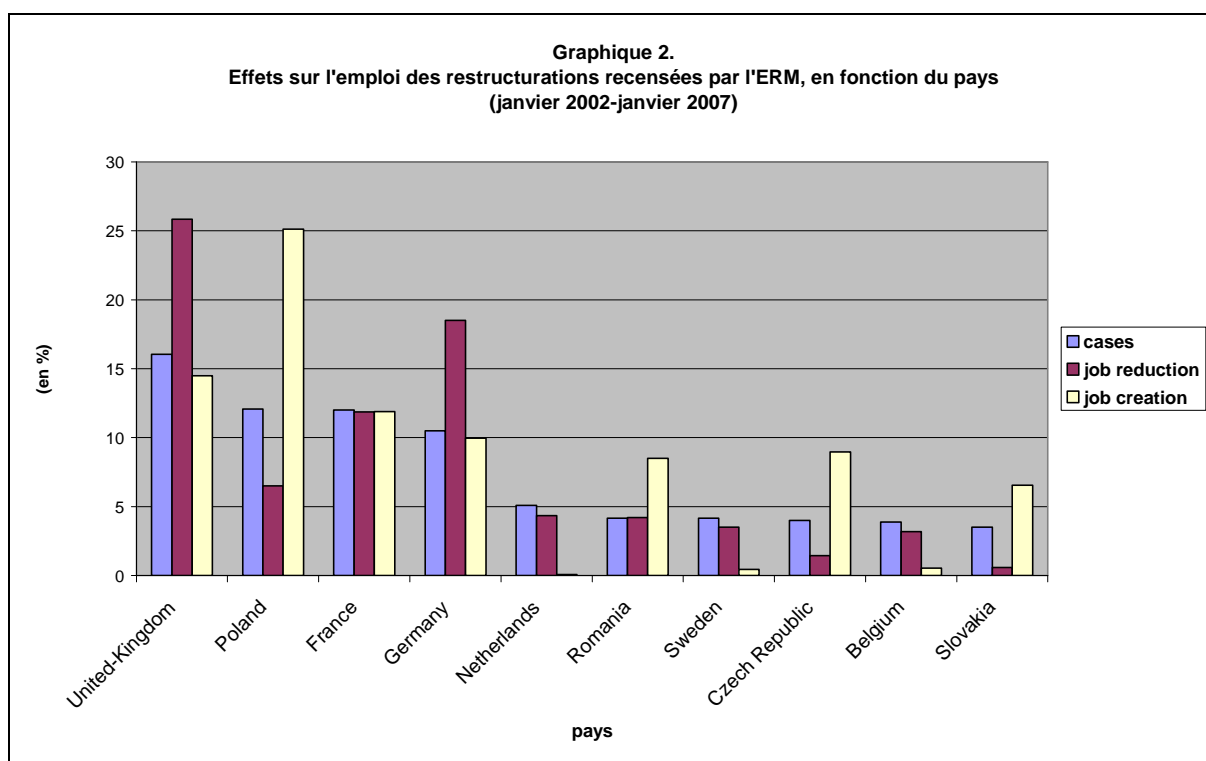
Source : ERM database of restructuring fact sheets
(Cf. www.emcc.euroworld.eu.int/erm/ : site consulté le 29.01.2007)

Par ailleurs, d'après les données de l'ERM (cf. graphiques 1 et 2 ci-dessous), ce sont les secteurs de la métallurgie et de l'automobile qui ont connu le plus de cas de restructurations sur cette période, mais les secteurs dans lesquelles les pertes d'emplois prévues sont les plus élevées sont les postes et télécommunications d'une part et les services financiers de l'autre, suivis du secteur des transports et des deux secteurs précédemment cités. Le secteur du commerce enregistre pour sa part la plus forte création d'emplois prévue, suivi de l'automobile.

Les pays les plus affectés par les pertes d'emplois prévues sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et dans une moindre mesure la France, où les créations d'emplois prévues se situent cependant à un niveau similaire. Bien que touché de façon significative par les pertes d'emplois, la Pologne est aussi le pays pour lequel les créations d'emplois prévues sont les plus nombreuses.



Source : d'après l'ERM database of restructuring fact sheets
(Cf. www.emcc.eurofound.eu.int/erm/ : site consulté le 29.01.2007)



Source : d'après l'ERM database of restructuring fact sheets
(Cf. www.emcc.eurofound.eu.int/erm/ : site consulté le 29.01.2007)

b) Examiner les pratiques : les restructurations, objets de recherche et d'expertise

La connaissance du phénomène des restructurations en Europe passe également par le financement communautaire d'études ou de recherches sur les pratiques qui relèvent de ce domaine. C'est ainsi au titre de l'article 6 du Fonds Social Européen que la Commission européenne a lancé un appel à propositions concernant des « Approches novatrices en matière de gestion du changement ». L'accent était mis sur les thèmes suivants :

- le développement des mécanismes et systèmes d'anticipation *au niveau territorial*
- le développement des mécanismes et systèmes d'anticipation pour une meilleure gestion des restructurations dans un cadre spécifique (*entreprise, secteur*)
- le développement des *approches intégrées* face aux implications des restructurations
- le développement et l'expérimentation de systèmes et d'outils spécifiques à l'appui des *restructurations dans les PME*
- la constitution d'un potentiel chez les intervenants concernés.

Nous présentons ici deux des projets européens ayant répondu à cet appel, le premier récemment achevé, le second en cours. Soulignons dans les deux cas, l'importance accordée à *la dimension comparative* des études menées.

*** Le projet MIRE** (*Monitoring Innovative Restructuring in Europe* ; cf. <http://www.mire-restructuring.eu>)

Le programme pluridisciplinaire et transnational MIRE, piloté par le cabinet Syndex, s'est déroulé entre fin 2004 et début 2007, période pendant laquelle il a réuni des acteurs de cinq pays : Allemagne, Angleterre, Belgique, France et Suède²¹. Son objectif était de définir les processus et les innovations sociales permettant d'appréhender la gestion des restructurations en y intégrant leur impact sur la vie professionnelle et sur la santé des travailleurs, l'équilibre et le développement des territoires, ainsi que le fonctionnement et la performance des entreprises. Le projet a reposé ainsi sur le triptyque que forment les **entreprises**, les **salariés et syndicats**, et les **territoires**.

Au centre du projet se trouve la recherche d'un « **pilotage multiacteurs** » qui renvoie en particulier au souci d'élaborer des codes de conduite nationaux, de proposer des recommandations en vue de la définition d'un tel code à l'échelle internationale, et de fournir des outils de suivi et d'évaluation des processus de restructuration (en termes de coûts, de résultats et d'efficacité). Le projet a procédé ainsi à un état des lieux des cadres et des pratiques rencontrés dans les cinq pays étudiés, ce qui a permis d'identifier différentes figures nationales (figure du pilotage des

²¹ Pour une synthèse des recommandations issues de ce projet, voir, outre son site, l'article « Un mode d'emploi de la gestion des restructurations en ligne de Mire », *Liaisons sociales Europe*, n° 163, 2006.

Études de cas par pays (centrées selon les cas sur une entreprise, un secteur ou un territoire) : en Allemagne – St Gobain, Franzmann GmbH (PME), Zephron Marketing, ThyssenKrupp/Dortmund, Airbus, St Joseph Stift GmbH, secteur de l'ingénierie mécanique ; en Angleterre – secteur de la banque, secteur de l'assurance, EDF, BT, Vauxhall ; en Belgique – Alcatel, Nestlé, secteur des biotechnologies ; France – ADDA, Alcatel, Airbus, Assurancia, secteur de la construction navale, territoire du Tarn ; en Suède – Vattenfall, Telia, région de Göteborg, secteur des hautes technologies. Certaines études de cas, plus thématiques, se sont penchées sur des questions comme la validation, les groupements d'employeurs, les comités de sauvegarde de l'emploi, ou encore le « *management buy out* ».

restructurations par la négociation en Allemagne et en Suède ; du pilotage par le marché en Angleterre, et du pilotage par la loi en Belgique et en France), tout en soulignant que les modèles nationaux ont une cohérence plutôt faible dans la pratique.

Les résultats tirés du projet mettent en particulier l'accent sur les points suivants :

- la nécessité de *promouvoir une anticipation à long terme*, qui recentre ainsi le dialogue social sur la stratégie de l'entreprise et permette d'assurer la transparence des décisions prises ;
- la question, peu souvent étudiée, de *l'impact des restructurations sur la santé des salariés ou anciens salariés*, en avançant la proposition d'un accompagnement plus suivi des restructurations par les acteurs de la santé et notamment les caisses d'assurance maladie ;
- l'intérêt de développer un *processus de négociation plus systématique, élargi* (impliquant notamment les représentants des territoires) *et mieux équipé* (grâce à l'assistance d'experts, de chercheurs ou de consultants). Dans cette perspective, le projet envisage l'instauration d'*instances de dialogue social territorialisées et interentreprises*, fondées sur un partenariat public-privé et sur la recherche de diagnostics partagés²² ;
- la notion de *transitions professionnelles* ;
- enfin, le constat d'une *insuffisante évaluation des restructurations*, devant être corrigée.

L'insistance sur les questions de **santé** et sur l'importance du **niveau territorial** pour la gestion des restructurations se dégagent comme deux points forts de cette étude.

* **Le projet AgirE** (Anticiper pour une Gestion Innovante des Restructurations en Europe ; cf. <http://www.fse-agire.com>)

Le projet AgirE se présente comme un projet d'étude/recherche de 24 mois (novembre 2005-novembre 2007), rassemblant des praticiens²³, des experts et des chercheurs (coordonnés par le groupe Alpha) dans le but d'« intégrer les savoirs acquis depuis dix ans et les pratiques innovantes des acteurs afin de dégager de nouvelles pistes d'action communautaire ». Revendiquant une « approche centrée sur les acteurs dans leur diversité », le projet poursuit trois objectifs principaux :

- construire une typologie des restructurations²⁴,
- renforcer la capacité des acteurs à anticiper et gérer les restructurations
- promouvoir de nouveaux modes de régulation au plan communautaire.

Pour ce faire, le projet repose sur deux piliers : des études de cas de restructuration, au nombre de 26²⁵, placée sous la responsabilité des praticiens ; des études théoriques menées sous la

²² Pour une comparaison des développements du dialogue social territorial en Allemagne, France et Italie, voir les travaux de F. Guarriello, E. Heidling et A. Jobert dans A. Jobert (dir.), 2005.

²³ Représentants des salariés des différentes institutions représentatives du personnel, organisations syndicales (dans les entreprises, aux niveaux territorial, national, professionnel et européen), directions d'entreprises, représentants des pouvoirs publics locaux et nationaux.

²⁴ Une première proposition – à préciser et affiner au cours du projet – est avancée pour distinguer les restructurations selon qu'elles sont liées à un changement dans la *structure de l'entreprise*, dans l'*organisation de l'entreprise*, dans l'*organisation du pouvoir*, ou enfin dans le *mode de rationalisation des activités*.

responsabilité des chercheurs. En cours, le projet a donné lieu à ce jour à l'organisation d'une conférence sur « *les restructurations dans les nouveaux États membres de l'UE* » (IUE Florence, 1^{er} décembre 2006), qui a mis l'accent sur les points suivants : un bilan de l'état des relations sociales dans les nouveaux États membres et les pays candidats, l'avancée de la reconstruction des structures de dialogue social dans ces différents pays, et enfin les questions de la relocalisation des entreprises dans ces pays et du traitement social des restructurations.

1.2.3. Un débat organisé

L'une des suites de la Communication de la Commission européenne de mars 2005 a été la mise en place du **Forum « Restructurations »**, au sein duquel s'organise depuis 2005 le débat européen sur cette question²⁶. Le Forum, qui se tient au rythme de deux réunions thématiques annuelles, rassemble des représentants des institutions européennes (Commission, Parlement, Conseil économique et social européen, Comité des régions), des gouvernements des États membres, des pouvoirs publics régionaux et locaux, ainsi que les partenaires sociaux, européens et nationaux.

Trois sessions ont eu lieu à ce jour.

* La **session de lancement** du Forum s'est tenue le **23 juin 2005**, à Bruxelles.

Les réflexions ont été alimentées par un document de référence intitulé « Forum restructurations et emploi »²⁷, qui pose un premier cadre de discussion en distinguant : a) *les restructurations intersectorielles* (entre agriculture, industries et services), d'ordre structurel, qui sont notamment d'actualité dans les pays d'Europe centrale et orientale, où elles se surimposent au passage d'une économie centralement planifiée à une économie de marché ; b) *les restructurations intrasectorielles*, qui ne touchent plus seulement les travailleurs les moins qualifiés mais aussi les travailleurs qualifiés ; c) *les restructurations au niveau des entreprises*, enfin, où les précédentes se matérialisent. L'accent est mis également sur les *effets régionaux ou locaux* parfois très marqués qui résultent de ces processus et justifient dans certains cas la mise en œuvre de la politique régionale dite de cohésion. Ce document analyse ensuite les « *déclencheurs des restructurations* » en identifiant deux perspectives, étroitement liées, l'une « *macro* » centrée sur l'intégration croissante des économies et les évolutions du commerce international, qui poussent à la

²⁵ ABN AMRO, Alcan, Alcatel, Arcelor, Azucarera, Belden, Celestica, Dexia, Dinosol, Equipementier automobile EA, Fehrer, FIAT Mirafiori, Finger Pelz, Fujitsu, General Electrics, GISI, IBM, Lejaby, Novelis, RKL, SABAF, STMicroelectronics, Ugine, Thomson Video Glass, Verizon Business Solutions, Zwickau.

²⁶ Tous les documents relatifs au Forum : http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/forum_fr.htm
On peut noter qu'une démarche similaire a été engagée dans d'autres champs : voir par exemple le Forum européen sur la RSE réuni entre 2002 et 2004.

²⁷ Cf. Forum « Restructurations et emploi », *Background document*, juin 2005, coordonné et préparé par V. Rouxel-Laxton (EMPL/A/1) : http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/docs/background_fr.pdf
Voir également : http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/docs/actes_forum_230605_rev_en.pdf
pour un compte-rendu des interventions et des débats (en anglais).

spécialisation ; l'autre « *micro* » qui renvoie aux stratégies des entreprises, en termes d'innovation et d'internationalisation notamment. Il conclut en appelant au développement des outils d'analyse quantitatifs, qualitatifs et de suivi des restructurations, en rappelant le rôle que les observatoires de l'emploi, les réseaux d'experts nationaux de l'emploi et les réseaux de chercheurs peuvent jouer en ce sens et en dégagant trois approches complémentaires pour la gestion des conséquences des restructurations sur l'emploi (investir conjointement dans la R&D et l'éducation/formation ; analyser et suivre les restructurations au niveau des « bassins d'emploi » ou « bassins de production » ; se centrer davantage sur les individus touchés par les restructurations).

* La **deuxième session**, intitulée « **les réponses sectorielles dans l'industrie** » et dédiée à la dimension sectorielle des restructurations, a eu lieu le **18 juillet 2006**.

Trois objectifs principaux étaient poursuivis : a) souligner le rôle du dialogue social sectoriel et des organisations sectorielles des partenaires sociaux en matière de restructuration, en posant la question de l'articulation du niveau sectoriel aux autres niveaux ; b) présenter la Communication de la Commission du 5 octobre 2005, *Mettre en œuvre le programme communautaire de Lisbonne : un cadre politique pour renforcer l'industrie manufacturière de l'UE – vers une approche plus intégrée de la politique industrielle*, qui se base notamment sur l'évaluation de 27 secteurs industriels et identifie les actions de suivi à mener à l'échelle européenne (cf. encadré ci-dessous) ; c) enfin, discuter du rôle des instruments financiers de l'UE dans le cadre de l'anticipation et de la gestion des restructurations.

Encadré 6. Initiatives avancées par la Communication de la Commission du 5 octobre 2005 sur une approche plus intégrée de la politique industrielle

I) Sept initiatives trans-sectorielles :

1. initiative en matière de *droits de propriété intellectuelle et de contrefaçon* (début 2006)
2. groupe de haut niveau sur *la compétitivité, l'énergie et l'environnement* (début fin 2005)
3. *aspects extérieurs de la compétitivité et accès au marché* (printemps 2006)
4. nouveau *programme de simplification législative* (octobre 2005)
5. amélioration des *compétences sectorielles* (2006)
6. *gestion des mutations structurelles dans l'industrie manufacturière* (fin 2005)
7. approche européenne intégrée de *la recherche et de l'innovation industrielle* (fin 2005)

II) Sept initiatives ou actions visant des secteurs spécifiques :

1. mise en place d'un nouveau *forum pharmaceutique* (première réunion en 2006)
2. examen à mi-parcours de la stratégie relative aux *sciences de la vie* et à la *biotechnologie* (2006-2007)
3. nouveaux groupes de haut niveau sur *l'industrie chimique* et l'*industrie de la défense* (2007)
4. programme *spatial* européen
5. task force sur la compétitivité des *technologies de l'information et de la communication* (TIC) (2005/2006)
6. dialogue politique pour la *construction mécanique* (2005/2006);
7. série d'études sur la compétitivité, notamment des *industries des TIC, de l'alimentaire et de la mode et du design*.

* La **troisième session**, des **4 et 5 décembre 2006**, organisée conjointement par les DG Emploi, Politique Régionale et Entreprises, et par le Comité des Régions, a été consacrée à « **la dynamique des régions face aux restructurations** et au **soutien du FSE et autres fonds structurels** ».

L'objectif de cette session était d'examiner l'exemple de régions « dynamiques » parvenant à anticiper et gérer le changement en s'appuyant d'une part sur les instruments financiers communautaires que sont le Fonds social européen (FSE) et le Fonds européen de développement régional (FEDER), et d'autre part sur une approche « intégrée » impliquant une pluralité d'acteurs (publics, privés, professionnels, de formation, etc.). Ces discussions se sont inscrites notamment dans la perspective de la programmation des financements structurels pour la période 2007-2013. La session a donné lieu à la rédaction d'un document d'information qui revient, à partir de cas concrets, sur les questions de l'efficacité et de la pertinence des instruments, de leur coordination dans le cadre des stratégies de reconversion, de la construction du partenariat et du dialogue territorial, et, enfin, de la spécificité et de la prise en considération des PME²⁸.

Les travaux du Forum Restructurations se poursuivent et les débats, portant à la fois sur les orientations des politiques communautaires en matière de restructurations et sur les méthodes à mettre en œuvre sont loin d'être clos. Signalons par exemple deux résolutions récentes du **Parlement européen** qui signalent l'implication des députés européens sur ce point²⁹ :

- La **Résolution sur les conséquences économiques et sociales des restructurations d'entreprises en Europe du 6 juillet 2006** invite la Commission à définir « une stratégie plus déterminée face aux restructurations industrielles et à leurs retombées sociales » et suggère pour cela diverses pistes : par exemple, que le versement des *aides publiques* soit lié à la conclusion par les entreprises d'accords à long terme en matière d'emplois et de développement local ; que la Commission et les États retirent ou se fassent rembourser les *subventions* versées dans le cadre des programmes d'aides pour les entreprises ne respectant par leurs obligations ; par ailleurs, qu'elle veille à la bonne application de la directive sur les *comités d'entreprise européens* et procède à une évaluation de celle sur les *licenciements collectifs*.

- Une précédente résolution, **Résolution sur les restructurations et l'emploi du 15 mars 2006**, versait d'autres éléments au débat : par exemple la demande de « mettre en place conformément à l'esprit de l'agenda de Lisbonne, *une méthode ouverte de coordination* (MOC) en vue de la diffusion auprès des États membres de grandes orientations sur les restructurations » ou encore l'idée que « la *participation des salariés au capital de leur entreprise* peut constituer un moyen approprié pour les impliquer davantage dans les prises de décision préalables aux restructurations » et mérite ainsi d'être plus largement débattue au niveau européen.

²⁸ Voir : http://ec.europa.eu/employment_social/events/2006/restruct_forum3/background_fr.pdf

²⁹ Pour voir les textes de ces résolutions, et les autres activités du Parlement européen en matière de restructurations, cf. http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/ep_fr.htm

2. LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Nous présentons dans cette deuxième partie les initiatives engagées ces dernières années par les partenaires sociaux européens dans le domaine des restructurations aux niveaux interprofessionnel et sectoriel.

2.1. RESTRUCTURATIONS ET DIALOGUE SOCIAL EUROPEEN AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL

2.1.1. Les partenaires sociaux européens consultés sur les restructurations

La Commission européenne a sollicité les partenaires sociaux européens à plusieurs reprises sur la question des restructurations.

- Il faut rappeler tout d'abord la consultation de **janvier 2002**, sur la base du document *Anticiper et gérer le changement : une approche dynamique des aspects sociaux des restructurations d'entreprises*, qui invite les PSE à « identifier et développer les meilleures pratiques pour anticiper et gérer les restructurations »³⁰. Quatre axes de réflexion principaux sont identifiés : 1) « employabilité et adaptabilité », 2) « efficacité et simplification » impliquant une rationalisation des cadres juridiques et réglementaires, 3) « responsabilité extérieure », notamment au niveau des territoires et des sous-traitants, et enfin 4) « modalités de mise en œuvre », tenant compte en particulier de l'implication des travailleurs, des principes de compensation juste, des mécanismes de prévention et de résolution des conflits et de la situation des PME.

- Il faut citer ensuite la consultation lancée en **avril 2004** dans le cadre du **réexamen de la directive de 1994 sur les comités d'entreprise européens**, justifiée par les changements introduits par l'élargissement de l'UE, par l'adoption des directives d'octobre 2001 et de mars 2002, mais aussi par le fait que « la restructuration à grande échelle a été, pour les entreprises transnationales et leur personnel, l'enjeu primordial de ces deux ou trois dernières années » et que « le rythme des restructurations s'est accéléré avec la réaction de l'industrie au ralentissement de l'activité économique », créant ainsi « un climat général d'inquiétude face au processus de restructuration et à ses conséquences sociales »³¹.

- Ces deux premières initiatives se rejoignent, à l'occasion de la parution de la Communication de la Commission de **mars 2005** (cf. *supra*), dans laquelle elles font conjointement l'objet d'une **deuxième phase de consultation sur les restructurations et les comités d'entreprise**

³⁰ Voir le document : http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jan/corporate_restructuring_fr.pdf. L'orientation de la consultation est ainsi clairement exprimée (p. 6) : « Cette initiative ne vise pas particulièrement à travailler à l'harmonisation des règles, mais plutôt à développer et à diffuser les bonnes pratiques à tous les niveaux susceptibles de soutenir la transformation de l'économie et d'améliorer ses résultats par suite du processus permanent de restructuration. La Commission est fermement convaincue que les partenaires sociaux au niveau communautaire ont un rôle central à jouer dans ce domaine. Elle les invite instamment à prendre une part active dans la mise en place, dans toute l'Union, de bonnes pratiques en matière de restructuration d'entreprises. »

³¹ Cf. *Comités d'entreprise européens : vers l'optimisation du potentiel d'implication des travailleurs au profil des entreprises et de leur personnel*, Première phase de consultation des partenaires sociaux interprofessionnels et sectoriels communautaires dans le cadre du réexamen de la directive sur les CEE.

européens. La Commission invite les PSE à « s'engager de manière plus approfondie sur les moyens d'anticiper et de gérer les restructurations » et, dans cette perspective, à « *engager une négociation en vue de conclure un accord* entre eux sur les voies et les moyens nécessaires » pour :

- a) « mettre en œuvre des mécanismes d'application et de suivi des orientations déjà définies en matière de restructurations, ainsi qu'une discussion sur leur développement »,
- b) « encourager l'adoption des meilleures pratiques » en matière de restructurations et dans le fonctionnement des comités d'entreprise européens, « notamment en ce qui concerne leur rôle en tant que moteur du changement »,
- c) « développer une approche commune sur les autres points » de la Communication, notamment la formation, la mobilité, la dimension sectorielle et l'anticipation.

Quelles sont ces « orientations déjà définies en matière de restructurations » que les partenaires sociaux européens sont invités à partir de 2005 à mettre en œuvre et à approfondir ?

2.1.2. Du programme de travail 2003-2005 au programme de travail 2006-2008

Il faut pour y répondre revenir au programme de travail que se sont donné les partenaires sociaux européens pour la période 2003-2005. Dans ce programme, qui compte trois volets, « Emploi », « Élargissement » et « Mobilité », la question des « Restructurations » est abordée doublement.

** Les « restructurations » sont tout d'abord l'un des douze thèmes traités sous le volet « **Emploi** ».*

En réponse à la consultation de 2002, il s'agit lors de l'année 2003 de « dégager des orientations susceptibles de servir de référence pour aider à gérer les changements et leurs conséquences sociales dans des situations de restructurations sur la base de cas concrets ». Cet objectif est à l'origine des ***Orientations de référence pour la gestion du changement des partenaires sociaux européens*** soumises par la CES, l'UNICE, l'UEAPME et le CEEP à la Commission en **octobre 2003**³². Le texte se fonde en effet sur dix études de cas d'entreprises (sept grandes entreprises et deux PME³³) et d'une région (les Asturies, en Espagne) confrontées à des situations de restructurations, et auxquelles ont été consacrées trois séminaires communs entre octobre 2002 et mai 2003³⁴. Il met en évidence la nécessité « d'expliquer et de justifier en temps utile les changements », ce qui implique de respecter les obligations découlant du cadre législatif et contractuel en matière d'information et de consultation des salariés (notamment au sein des

³² Voir le texte : http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/orientations_fr.pdf

³³ Norsk Hydro, Danone, Marzotto, Deutsche Telekom, Barclays Bank, Siemens et Metso pour les premières ; Auwera et Abeil pour les secondes. Voir la description des dix cas étudiés dans le document : http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/orientations_annex_fr.pdf

³⁴ Signalons qu'une démarche similaire a été engagée en 2004 à propos des comités d'entreprise européens (séminaires communs sur les CEE et études de cas, rapport final en avril 2005 et texte joint des partenaires sociaux européens). Cf. CES, UNICE/UEAPME, CEEP, *Enseignements sur les Comités d'entreprise européens*, Bruxelles, 7 avril 2005.

organes européens) et d'assurer parallèlement une « communication continue de qualité » avec ces derniers et avec leurs représentants. L'accent est mis également sur le développement des compétences et qualifications des salariés – rapportées au terme d'« employabilité », ainsi que sur l'importance des partenariats développés au niveau territorial entre employeurs, syndicats et pouvoirs publics, grâce notamment au soutien des Fonds structurels communautaires. La spécificité des PME est par ailleurs soulignée, de même que « le souci de rechercher toutes les alternatives possibles aux licenciements » dans la gestion locale des restructurations. Enfin, le texte prône la mise en place de « mécanismes de suivi pour évaluer les effets et vérifier l'efficacité des solutions trouvées sur le moyen et le long termes ».

* *Les « restructurations » sont également l'un des six points prévus dans le volet « **Élargissement** » du programme de travail 2003-2005.*

Dans ce cadre, les partenaires sociaux européens ont mené en 2003 et 2004 une « étude sur les restructurations dans les pays candidats ». Cet engagement a abouti à la tenue fin juin 2006 d'une conférence conjointe de deux jours intitulée « **Les restructurations dans les nouveaux États membres** », qui a été l'occasion de souligner de nouveau l'importance pour les partenaires sociaux de bien comprendre les défis liés aux restructurations afin de pouvoir anticiper et gérer les changements³⁵.

Au vu de l'intérêt de cette manifestation, les partenaires sociaux européens ont décidé de reprendre la même démarche pour l'appliquer aux 15 « anciens » États membres dans le cadre de leur programme de travail 2006-2008. Ils n'ont pas apporté de réponse commune, en revanche, à l'invitation à « s'engager dans une négociation en vue de conclure un accord » lancée par la Commission en 2005 lors de la deuxième phase de consultation.

2.2. LES RESTRUCTURATIONS, UNE QUESTION EMERGENTE DU DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL EUROPEEN

Depuis 1998, le dialogue social sectoriel européen s'exerce au sein des comités de dialogue social sectoriel (CDSS), instances paritaires formés à la demande conjointe des partenaires sociaux des différents secteurs et dont le secrétariat est assuré par la Commission. Le règlement intérieur, le programme de travail, le calendrier des réunions ainsi que les modes d'approbation des textes conjoints sont définis par chacun des 33 CDSS aujourd'hui en place.

En dépit des spécificités et des actions propres à chaque secteur d'activité, le rapport sur les « développements récents du dialogue social sectoriel européen » publié par la Commission en 2006 pointe sept thèmes communs qui émergent et dessinent ainsi les lignes de force du dialogue social sectoriel à venir. La « *restructuration sectorielle* » y figure en bonne place, aux côtés de l'élargissement de l'UE – appréhendé à travers la question du renforcement des partenaires sociaux dans les nouveaux États membres et les pays candidats, de la responsabilité sociale des entreprises, des normes fondamentales du travail, de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie, de l'égalité des chances, et enfin des questions de santé et de sécurité.

³⁵ Voir le rapport final : http://www.etuc.org/IMG/pdf/FINAL_synthesis_report_-_restructuringFR.pdf

Les restructurations de grande ampleur observées dans la plupart des secteurs d'activité sont rapportées à la libéralisation des échanges, à la privatisation et à la concurrence internationale, face auxquelles les CDSS ont réagi diversement, que ce soit en adoptant des politiques et des avis communs ou en organisant des séminaires, conférences ou sessions de formation afin d'engager une réflexion commune sur les idées, les mesures et les instruments à développer à l'échelle du secteur. C'est le cas par exemple du secteur des **télécommunications**, dont les partenaires sociaux organisent dès septembre 2001, en Hongrie, une conférence sur les implications sociales de la libéralisation au regard des profondes mutations que connaissent les entreprises du secteur d'une part et de l'élargissement de l'Union européenne d'autre part. Cette conférence a été suivie d'une seconde, organisée à Chypre en mai 2003, portant sur le dialogue social et les restructurations³⁶.

Dans son rapport de 2006, la Commission souligne deux autres exemples.

- Le premier est celui du secteur des **chantiers navals**, dont le CDSS, établi en 2003, est le premier à être mis en place dans la métallurgie. Ses partenaires sociaux se sont associés au groupe à haut niveau *Leadership 2015* chargé d'initier un programme permettant d'assurer l'avenir à long terme du secteur ; ils ont également engagé la préparation d'une « boîte à outils » sur les restructurations contenant des instruments juridiques et des informations sur la législation et les bonnes pratiques en Europe pour faciliter la gestion des fluctuations cycliques de la demande et des mutations structurelles du secteur.

- Le second est celui de l'**industrie extractive** (anciennement « comité des mines ») qui a connu lui aussi d'importantes restructurations et a dû tenir compte parallèlement de nouvelles politiques environnementales. La question des restructurations a ainsi fait l'objet d'une conférence en 2004 sur le thème de « l'information et de la consultation sur l'avenir des mines en Europe » visant à encourager les bonnes pratiques en la matière.

D'autres initiatives, engagées plus récemment, viennent confirmer l'intérêt croissant porté par les acteurs du dialogue social sectoriel européen à la question des restructurations.

- Les « actions de gestion de la restructuration » sont présentées par exemple comme « l'un des axes forts » du « programme prévisionnel de travail de partenaires sociaux du comité de dialogue sectoriel **sucre** pour 2006 ». Notons que précédemment la question des restructurations a été abordée dans ce secteur par le biais de la responsabilité sociale des entreprises, thème sur lequel le secteur a beaucoup investi ces dernières années³⁷ : dans le code de conduite sectoriel de 2003 sur la RSE, les partenaires sociaux européens encouragent ainsi leurs membres à aller plus loin que les exigences de la réglementation européenne en matière d'information et de consultation, en leur conseillant d'informer et de consulter en temps utile leurs salariés sur les mesures de restructuration prévues. Des mesures visant à améliorer l'employabilité des travailleurs sont également recommandées. En 2005, les partenaires sociaux, en collaboration avec la Confédération internationale des betteraviers européens, ont organisé une conférence pour analyser la restructuration en cours dans leur secteur. Ils se sont par ailleurs adressés à la Commission pour lui demander d'instituer un fonds communautaire de restructuration à l'intention de leur secteur (fonds mis en place en février 2006).

³⁶ Sur les dynamiques de restructurations nationales et européennes et le développement du dialogue social sectoriel dans les télécommunications, voir la contribution d'A. Mias dans A. Jobert (dir.), 2005.

³⁷ Sur le traitement de la RSE dans le cadre du dialogue social sectoriel européen, voir M. Nordestgaard et J. Kirton-Darling, 2004.

- Dans le secteur **textile et habillement**, les partenaires sociaux, Euratex et la FSE:THC, ont intégré la question de l'anticipation des restructurations à leur programme de travail en 2006, suite notamment à l'abolition le 1^{er} janvier 2005 des quotas existants en matière de commerce international dans le secteur. Après l'organisation en avril 2006 par la Commission d'une conférence sur le thème « une meilleure anticipation et gestion des mutations industrielles dans le secteur textile-habillement », les partenaires sociaux viennent de lancer une « Recherche-Action » en vue d'une meilleure anticipation/gestion des restructurations dans les secteurs THC, dont la première table ronde est prévue en février 2007.

- Dans leur programme de travail pour 2007 adopté en octobre 2006, les partenaires sociaux européens du secteur de l'**électricité**, Eurelectric d'une part, l'EMCEF et la FSESP de l'autre, mentionnent l'examen des effets de la libéralisation du marché de l'électricité sur l'emploi et la recherche d'une position commune sur les restructurations. La question avait fait l'objet d'une première Déclaration conjointe à l'occasion d'une conférence sur le thème plus spécifique des « implications sociales de la restructuration du secteur de l'électricité dans les pays candidats » organisée à Budapest en septembre 2002 : l'accent y était mis principalement sur l'importance du dialogue social, et sur la nécessité de l'organiser en conséquence.

Si le dialogue social européen ne s'est emparé que récemment de ces questions, c'est aussi parce que les partenaires sociaux, patronaux et syndicaux, doivent déjà, chacun de leur côté, les travailler pour pouvoir affirmer leurs positions respectives, étudier les propositions et envisager des solutions, qui pourront ensuite être débattues dans le cadre du dialogue social, interprofessionnel ou sectoriel. Dans cette perspective, les restructurations, et singulièrement les restructurations transnationales, font l'objet d'un investissement spécifique en termes de *formation*, notamment syndicale, qui vise à mieux armer les acteurs pour faire face aux projets de restructuration comme pour en débattre.

De telles initiatives s'observent en particulier au *niveau sectoriel* et comportent une *dimension réflexive* importante : il s'agit aussi pour ces acteurs de voir en quoi le développement des restructurations et leur implication sur cette question les conduisent à repenser leur propre organisation et leurs méthodes de travail.

2.3. LES RESTRUCTURATIONS AU CŒUR D'UN PROJET SYNDICAL : LE PROGRAMME TRACE³⁸

Le programme TRACE (« *Trade unions anticipating change in Europe* » ; « Anticipation du changement par les syndicats européens ») se présente comme un projet consacré à « un aspect essentiel du changement en Europe – la restructuration économique et financière – et la manière dont les syndicats peuvent défendre les intérêts des travailleurs qui sont confrontés à ce défi »³⁹. Animé par un groupe de syndicats européens sous la coordination du département éducation-formation de l'Institut syndical européen, le projet a rassemblé 19 fédérations syndicales

³⁸ Pour en savoir plus sur le projet, voir les nombreuses informations et l'ensemble des documents sur son site internet, à l'adresse : <http://www.traceproject.org>. Pour une synthèse, voir notamment le rapport du projet disponible sur le site.

³⁹ On notera que tout en étant explicitement consacré à la question des restructurations, le titre et l'acronyme du projet ne retiennent que le seul terme « *change*/changement » pour la qualifier.

européennes et nationales, issues de 10 pays⁴⁰ et épaulées par une université britannique et un institut de recherche suédois. Financé par le Fonds social européen (article 6 « mesures innovatrices »), il s'est consacré pendant deux ans, de novembre 2004 à novembre 2006, aux questions de « l'anticipation, de la préparation et de l'accompagnement des restructurations à grande échelle ». Son objectif était notamment de se dégager d'une vision dans laquelle les syndicats sont enfermés dans un « rôle de gestion des conséquences sociales de la restructuration » pour les aider, au contraire, à « jouer un rôle actif et proactif » dans ces situations.

Trois phases principales ont structuré le projet. La phase de préparation, qui s'est déroulée de fin 2004 à fin 2005, a donné lieu à une conférence inaugurale commune, ainsi qu'à la planification des « actions-clés » spécifiques qui sont au cœur du programme. Ces dernières, au nombre de 17, ont constitué la phase de mise en œuvre du projet entre fin 2005 et début 2006. Enfin, une phase de révision s'est tenue entre juin et novembre 2006 – date de la conférence finale – pour faire le bilan des actions engagées et dégager les intérêts communs entre pays et entre secteurs : deux « ateliers » l'un pour les fédérations nationales, l'autre pour les fédérations européennes ont été organisés à cet effet. Cette dernière phase a abouti à la production d'un *Manuel sur la restructuration*, qui présente une synthèse des questions traitées et des propositions avancées (cf. encadré ci-dessous), à laquelle s'ajoutent la rédaction de « fiches thématiques »⁴¹ et la mise au point de matériels pédagogiques, orientés principalement vers l'utilisation des outils informatiques et des ressources en lignes.

Au-delà de ces productions communes, l'originalité du projet TRACE repose avant tout sur les « actions-clés » spécifiques définies et conduites par les participants pour traiter des restructurations au regard de la situation et des enjeux propres à leurs secteurs d'activité respectifs. Chacune des 17 actions a été menée sur la base de plusieurs rencontres transnationales et nationales. Des « actions-clés » de deux natures principales peuvent être distinguées :

- des actions d'envergure *européenne* menées par les fédérations syndicales européennes de différents secteurs (chimie, métallurgie, services publics, éducation, industrie graphique, services) [cf. actions-clés n° 1 à n° 8] ;

- des actions de type *binational*, justifiées soit par la proximité géographique des pays impliqués (Espagne/Portugal ; Finlande/Estonie), soit au contraire par la distance (culturelle, syndicale, économique...) *a priori* entre les pays (France/Royaume-Uni ; Danemark/Italie), mais reposant dans tous les cas sur une visée explicitement comparative [cf. actions-clés n° 9 à n° 17].

Les différentes « actions-clés » se distinguent également en fonction de leurs objectifs et des résultats afférents. Trois objectifs principaux se dégagent : a) *connaître*, b) *échanger*, c) *guider*.

a) Plusieurs des actions-clés visent à dresser un **état des lieux** sur la situation générale du secteur considéré et reposent pour ce faire sur l'élaboration de « questionnaires », de « rapports », de « bases de données » ou d'« études sectorielles ». Il s'agit en particulier de définir et mesurer les phénomènes de restructurations qui s'observent dans le secteur et d'évaluer au plus près leurs impacts économiques, et surtout sociaux.

⁴⁰ Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Italie, Portugal, Espagne, Suède et Royaume-Uni.

⁴¹ Outre un glossaire et une bibliographie d'ensemble, ces fiches présentent en particulier les différents types de restructuration (fermeture ; délocalisation à l'étranger ; fusions et acquisitions ; privatisation ; etc), en présentant pour chacun : la terminologie rencontrée dans les différents pays, les causes principales de ces phénomènes, leur ampleur et leur étendue en Europe, enfin leur impact sur l'emploi et leur importance pour les syndicats.

b) Un autre objectif essentiel de ces démarches réside dans la mise en place de **réseaux**, dont l'intérêt est double : d'une part mieux identifier les acteurs syndicaux concernés, pour pouvoir ensuite mieux coordonner leurs actions ; d'autre part, échanger des informations et des « bonnes pratiques », via la création de sites internet, la publication de bulletins d'information mensuels ou la comparaison d'études de cas par exemple. Notons que les problèmes de langue ont rendu la création de ces réseaux difficile dans quelques cas.

c) Enfin, certaines actions-clés entendent formaliser la position des acteurs du secteur face aux restructurations – pour pouvoir ensuite la faire connaître et la diffuser plus aisément. Cette **formalisation** passe alors par la production d'« accords », de « guides », de « lignes directrices », de « manuels »⁴², de sites internet ou de CD-Rom, dont le contenu porte principalement sur les définitions des restructurations, sur les rôles attendus des différents acteurs, sur le repérage des situations de crise et sur les stratégies syndicales à mener face aux restructurations. Une tension apparaît ici parfois entre la volonté de définir un « cadre » général pour appréhender les restructurations dans tel secteur et la nécessité de tenir compte, en même temps, de la diversité des situations rencontrées sur le terrain, dans les différentes entreprises qui le composent.

L'analyse de ce projet syndical et des actions-clés auxquelles il a donné lieu appelle trois dernières remarques. Tout d'abord, si ces différents objectifs coexistent dans de nombreux cas, on les retrouve cependant à des degrés divers selon les secteurs, en fonction non seulement de la nouveauté, de l'étendue et de l'ampleur des restructurations qui les caractérisent, mais aussi du degré d'organisation et de structuration syndicales qui s'y observent, notamment à l'échelle européenne. Ensuite, certaines actions engagées sont de nature essentiellement « conjoncturelle », en particulier lorsqu'elles trouvent leur origine dans l'adoption d'un texte législatif communautaire (comme la directive services) ou « ponctuelle » (elles ont alors valeur de « test »), là où d'autres prennent place dans des actions de plus long terme visant par exemple à modifier les façons de faire et de travailler de l'organisation syndicale considérée. Enfin, les comités d'entreprise européens font l'objet de plusieurs « actions-clés », à titre principal (c'est le cas de l'action conduite par l'EMCEF)⁴³ ou secondaire.

⁴² Voir notamment le manuel de la FEM sur *La manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprises* produit dans le cadre de ce projet.

⁴³ Cette action-clé, intitulé « Les comités d'entreprise européens en première ligne » a ainsi abouti à l'adoption de « lignes directrices pour la coordination des CEE en réponse à la restructuration » et à la publication d'un CD-ROM présentant de faits et chiffres sur les CEE.

3. RESTRUCTURATIONS ET DIALOGUE SOCIAL TRANSNATIONAL DANS L'ENTREPRISE

Au niveau de l'entreprise, les *comités d'entreprise européens* (CEE) se présentent comme les premiers instruments et les premiers lieux du dialogue social transnational sur les restructurations en Europe. Leurs avancées et leurs limites ont été régulièrement analysées et évaluées depuis l'adoption de la directive de 1994, notamment dans la perspective d'une éventuelle révision de cette dernière, toujours en débat⁴⁴. Nous revenons ici sur les conditions d'exercice des fonctions d'*information-consultation* des CEE (3.1.), ainsi que sur les différentes facettes de leur *mobilisation* dans les situations de restructurations (3.2.). Nous envisageons ensuite leur possible investissement dans une *négociation* transnationale d'entreprise (3.3.) et les interrogations parallèles que soulève la représentation des salariés dans les *organes de gestion*, notamment depuis l'entrée en vigueur de la directive sur l'implication des travailleurs dans la SE de 2001 (3.4.).

3.1. TROIS ENJEUX DE L'INFORMATION-CONSULTATION DES COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS

Sur les 639 entreprises dotées d'un CEE en 2001, un tiers avait été impliqué dans une opération de fusion ou d'acquisition transnationale entre 1999 et 2001 (Kerckhofs, 2003). Si le champ de compétences des comités européens ne se limite pas aux situations de restructurations, ces dernières font néanmoins figure de test pour l'exercice des fonctions d'information et de consultation des CEE : elles sont l'occasion de tester le bon fonctionnement de l'instance (possibilité de réunir ses membres, de diffuser des informations, de les traduire, etc.), mais aussi la bonne volonté de la direction à se conformer aux obligations d'information et de consultation qui lui incombent, ou encore la capacité des représentants des salariés à recevoir, comprendre, traiter, utiliser les informations transmises, et à y réagir. Les membres du comité européen font alors face à trois enjeux principaux : définir les « *restructurations* » qui peuvent être ou non abordées au sein de l'instance représentative européenne (3.1.1.) ; le second à la question de « *l'utilité* » des informations reçues et échangées (3.1.2.) ; le troisième à l'instabilité du CEE qui naît de certaines opérations de restructurations (3.1.3.).

3.1.1. Quelles « restructurations » à l'ordre du jour des réunions du CEE ?

Deux conditions relatives au fonctionnement des comités européens, mentionnées dans les prescriptions subsidiaires exposées en annexe de la directive de 1994, pèsent sur la définition des points pouvant figurer à l'ordre du jour de leurs réunions : les questions traitées doivent être de nature « **transnationale** », **et** les changements examinés – lors des réunions « extraordinaires » notamment – doivent être « importants », « exceptionnels » ou « **affectant considérablement les intérêts des travailleurs** ». Or ces conditions admises, le sens à donner à ces qualificatifs reste à définir pour que les membres des comités d'entreprise européens puissent s'en saisir, les mobiliser et tenter d'agir sur les réalités économiques et sociales considérées.

* Ainsi, ce ne sont pas l'ensemble des « restructurations », mais seulement certaines d'entre

⁴⁴ Comme on l'a vu plus haut, les débats sur le réexamen de la directive de 1994 sont aujourd'hui directement liés aux discussions sur la politique et les instruments communautaires en matière de gestion des restructurations.

elles, qui sont susceptibles d'être discutées au sein du CEE : l'enjeu est donc de déterminer le « seuil » à partir duquel les changements seront considérés comme « *importants* » et permettront de porter le projet en question à l'ordre du jour d'une réunion de l'instance. Le critère retenu est en effet souvent d'ordre quantitatif : il s'agit de fixer un nombre de salariés minimal devant être concernés par la restructuration. Des divergences de vues entre direction de l'entreprise et représentants des salariés quant à « l'importance » du projet envisagé – et de ses conséquences – risquent alors de rendre plus complexe, voire plus conflictuel, le fonctionnement du comité⁴⁵.

* La contrainte « *transnationale* », qui se présente comme une condition générale, applicable à toute question portée à l'ordre du jour des réunions du comité d'entreprise européen, plénières ou restreintes, régulières ou extraordinaires, se révèle elle aussi problématique. La définition minimale retenue par la directive (que la question concerne deux pays au moins entrant dans le périmètre d'action du comité européen) ne permet pas de prévenir toute divergence d'interprétation. Se demander si une restructuration est, ou non, « transnationale », c'est en effet s'interroger à la fois sur la nature de la décision qui la fait naître et sur celle de ses effets, puisqu'on observe des situations dans lesquelles une *décision nationale* présente des *effets transnationaux*, et d'autres où, inversement, des *effets nationaux* résultent d'une *décision transnationale* : si « le caractère transnational de l'entreprise est facilement identifiable », « la qualification de la restructuration transnationale est [elle] plus complexe » (Moreau, 2006, p. 310). Le critère retenu par la directive apparaît alors limité en ce qu'il « restreint le domaine de la transnationalité aux conséquences de la restructuration, en laissant de côté non seulement les causes de celle-ci liées aux stratégies de l'employeur, mais aussi sa temporalité » notamment lorsque des opérations de restructuration « se déroulent de façon échelonnée sur plusieurs pays » (*ibid.*). C'est bien la stratégie même de l'entreprise qui est ici interrogée : à quel niveau et à quel horizon elle est définie, comment elle est mise en œuvre et comment elle est évaluée. Causes *et* effets du projet de restructuration doivent donc être appréhendés conjointement, et dans leur ensemble, pour apprécier la dimension transnationale du projet.

3.1.2. Que sont une information et une consultation « utiles » ?

La question de l'utilité de l'information renvoie en premier lieu à **sa nature, à son contenu** et au **moment** où elle est transmise. D'après une étude menée en 2005 auprès de membres de comités d'entreprise européens (Waddington, 2007), l'information transmise à ces derniers lors des réunions du CEE concerne plus fréquemment les résultats et la situation passés de l'entreprise que des projections sur son avenir, notamment sur les questions d'emploi. 40 % des répondants signalent l'absence d'information sur des thèmes comme les « changements des méthodes de travail », la « réorganisation des lignes de production » ou les « nouvelles technologies », et plus de 75 % une information-consultation *tardive* et jugée insuffisante, si ce n'est absente, sur les projets de restructurations avancés par les directions – même si bon nombre d'accords créant des CEE incluent les questions relatives aux « stratégies de l'entreprise » et aux différentes formes de « restructurations » (fermetures, transferts, cessions, fusions...) dans le champ couvert par le

⁴⁵ C'est par exemple l'option retenue par le nouveau CEE du groupe Air France-KLM dont l'accord précise que la consultation se fera également sur les décisions qui n'affectent *qu'un seul* pays mais « dont l'ampleur est telle qu'elle aura un impact, par nature, sur l'ensemble du groupe » (cf. *Liaisons sociales Europe*, n° 147, 2006).

comité européen. La définition d'une information pertinente pour les représentants des salariés européens pose ainsi la question de la **maîtrise de l'ordre du jour des réunions** : une tension apparaît, en particulier, entre la volonté d'assurer une compréhension *générale* de l'activité, de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise, et celle de répondre plus précisément aux attentes *singulières* des salariés. Ce qui est en jeu, c'est donc la hiérarchisation des thèmes et des questions à traiter, dans une instance qui au final se réunit peu souvent et pour une durée limitée.

En effet, la nature et la qualité des informations sont jugées non seulement en elles-mêmes, mais aussi au regard des contraintes matérielles, et en particulier des *contraintes de temps*, qui pèsent sur le déroulement des réunions du CEE. Le temps trop restreint dévolu à la discussion, à l'« échange de vues » mentionné par la directive et la plupart des accords, est souvent stigmatisé. La maîtrise des ordres du jour se double ainsi d'une nécessaire **maîtrise du déroulement de la réunion elle-même**. Il se peut alors que l'information ne manque pas (en quantité) et reste pourtant « insuffisante » aux yeux des représentants des salariés, s'ils ne peuvent aisément se l'approprier ou la discuter. En ce sens, l'information peut se révéler parfois trop abondante, et être là aussi jugée peu « utile » par les membres du comité européen, car trop dense, non hiérarchisée et finalement difficilement saisissable et utilisable par les salariés et leurs représentants.

À cela s'ajoute le risque d'être « perdu » par des informations trop ardues ou peu intelligibles, ce qui renvoie au traitement des informations et à la question du **recours à l'assistance d'experts extérieurs**, susceptibles d'aider les membres du CEE à analyser les données recueillies. La quasi-totalité des accords conclus après 1996 mentionnent la possibilité de recourir à un expert, là où 78 % des accords conclus avant (et 50 % seulement de ceux conclus avant 1994) le faisaient (Carley, Marginson, 2000) – recours néanmoins fréquemment limité à *un seul expert* (singulièrement dans les accords français). Par ailleurs, il est assorti de la possibilité pour l'expert d'assister aux réunions plénières du comité dans 75 % des cas, et aux réunions préparatoires dans un nombre de cas croissant. Mais cette participation, rarement de droit, repose majoritairement sur le principe d'une « invitation » aux différentes réunions. En outre, les membres de CEE signalent que la pratique serait sur ce point moins satisfaisante que ne le laisse percevoir le contenu des accords. Dans la perspective de la révision de la directive de 1994, la revendication d'avoir « plus d'assistance pour interpréter l'information » est ainsi soutenue par une large majorité de représentants siégeant dans un comité européen.

Enfin, une information peut être aussi jugée utile moins par son contenu propre que par ce qu'elle signale aux représentants des salariés sur la façon dont leur entreprise est dirigée et gérée, ou du moins par ce qu'ils en infèrent. La question est ici celle de **l'interprétation** de l'information – ou de son absence. L'absence d'information du comité européen sur des opérations de restructuration gêne ainsi certains représentants des salariés non seulement parce qu'elle enfreint les règles de fonctionnement du CEE et les empêche d'anticiper et de réagir au mieux à la perspective d'une fermeture de sites ou de licenciements massifs par exemple, mais aussi parce qu'elle signalerait un type de gestion ou de gouvernance de leur entreprise dans lequel primeraient des décisions de court terme et un manque de lisibilité et de prévisibilité à plus long terme.

Les restructurations représentent donc un moment-clé pour tester les capacités du comité européen à exercer correctement ses fonctions officielles d'information et de consultation. Cependant, selon leur nature et leur ampleur, elles sont également susceptibles d'affecter le CEE au niveau de sa structuration même : l'instabilité du périmètre de l'entreprise qui résulte des opérations de fusion, de cession ou d'acquisition engagées fait naître dans certains cas une

instabilité des instances représentatives européennes qui risque de mettre à mal leur bon fonctionnement, voire leur pérennité.

3.1.3. Quelle stabilité des CEE dans les situations de restructuration ?

Face aux situations de restructurations, le comité d'entreprise européen doit également endurer l'épreuve que celles-ci représentent, c'est-à-dire trouver le moyen de se maintenir, le temps de la mise en œuvre du projet, et en dépit des transformations du périmètre ou de la propriété de l'entreprise, pour pouvoir continuer à assurer ses fonctions d'information et de consultation – et ce, à un moment où elles se révèlent particulièrement déterminantes pour les salariés et leurs représentants.

Dans cette perspective, l'instabilité de la configuration du groupe ou de l'entreprise peut peser de deux façons distinctes, et parfois conjuguées, sur les comités d'entreprise européens (Béthoux, 2004).

* Dans le premier cas, l'instance elle-même n'est pas remise directement en cause ; sa **composition**, par contre, est **soumise à des changements** plus ou moins fréquents, de sorte que les relations entre représentants des salariés des différents pays ne peuvent être facilement bâties et moins encore suivies. La construction d'une solidarité et de relations syndicales transnationales nouvelles, attendue de la mise en place de ces comités, est donc rendue plus difficile. Les restructurations et les variations du périmètre de l'entreprise qui s'ensuivent conduisent ainsi soit à écourter le temps qu'un représentant est amené à passer au sein de l'instance européenne, avant d'être remplacé, soit à laisser des sièges vacants, lorsque les activités que tel ou tel membre représentait sont cédées. La question du sort des sièges laissés vacants – les redistribuer ou les supprimer – se pose alors : en fonction de l'option retenue, la configuration du comité européen s'en trouvera plus ou moins redessinée.

* Dans le second cas, l'instabilité du périmètre de l'entreprise entraîne une **redéfinition des instances représentatives elles-mêmes**, qui passe généralement par la négociation d'un nouvel accord et la mise en place d'un nouveau comité. Tel est le cas en particulier lorsqu'existe déjà, dans chacune des entreprises qui fusionnent, un comité d'entreprise européen. Deux éléments saillants ressortent alors de ces expériences : d'une part, les difficultés qu'engendrent la rencontre de deux « cultures » différentes, avec lesquelles il convient de composer au sein d'une nouvelle et même instance et, d'autre part, le temps nécessaire à la mise en place de la cette dernière, temps pendant lequel les différents interlocuteurs ne sont plus clairement définis, ni l'information correctement diffusée. Est ainsi posée la question du maintien des instances initiales et de leurs activités, ou de la mise en place d'une instance provisoire, pendant la période transitoire⁴⁶ qui va de l'annonce de la fusion à la mise en place effective d'un nouveau comité européen.

⁴⁶ Option retenue lors du rapprochement des groupes Air France et KLM par exemple avec l'instauration d'un *Holding Forum* provisoire.

3.2. LES MOBILISATIONS DES COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS EN CAS DE RESTRUCTURATIONS

Quatre types principaux de mobilisation des comités d'entreprise européens en cas de restructurations sont ici distingués : la mobilisation collective, la mobilisation institutionnelle et politique, la mobilisation juridique et la mobilisation de l'expertise (Moreau, 2006 ; Béthoux in Jobert (dir.), 2005).

3.2.1. Coordination et européanisation des actions collectives

Les comités d'entreprise européens se présentent comme de nouvelles scènes de dialogue social et, en ce sens, ils sont aussi des lieux de confrontation, contribuant à l'émergence d'une « conflictualité de dimension européenne ». Dans cette perspective, ils peuvent être amenés à jouer un **rôle d'organisateur et de coordinateur des actions collectives** décidées dans l'entreprise ou le groupe, **à l'échelle européenne** – qu'il s'agisse d'appels à la grève ou à des débrayages coordonnés dans l'ensemble des sites du groupe, du lancement d'une pétition auprès des salariés européens de l'entreprise ou encore de l'organisation de manifestations communes, soit à Bruxelles, où se trouvent les institutions communautaires, soit là où se situe le siège de l'entreprise ou du groupe. Des difficultés de deux ordres peuvent être rencontrées dans ce dernier cas : aux difficultés d'ordre pratique et logistique, relatives à l'organisation matérielle d'une manifestation de grande ampleur, réunissant des acteurs venant de différents pays, s'ajoute le fait qu'envisager une telle action « protestataire » n'est pas évident pour l'ensemble des représentants européens, que leurs traditions syndicales et sociales nationales n'ont pas toujours préparés à agir ainsi.

Un tel rôle pose également la question de **l'articulation entre les actions engagées par le comité d'entreprise européen et les actions de nature proprement syndicale**, promue notamment par les fédérations syndicales européennes (FSE), par le biais, par exemple, de « comités de coordination des syndicats européens » d'une entreprise ou d'un groupe⁴⁷. Ainsi, suite à l'annonce en 2005 de la fermeture ou de réductions d'effectifs dans plusieurs usines européennes du groupe Electrolux, la FEM a mis en place un comité de coordination des syndicats européens du groupe – appelé à *s'associer au CEE* – pour faire face aux projets de la direction, en appelant entre autres à la grève les 25 000 salariés européens du groupe en octobre 2005⁴⁸. Une telle initiative répond à l'un des dix principes directeurs énoncés par la FEM dans le *Manuel* dont elle s'est doté en 2006 pour faire face aux restructurations transnationales, à savoir « mettre sur pied un groupe européen de coordination syndicale composés des syndicats impliqués, du comité d'entreprise européen et du coordinateur de la FEM ». Ce principe repose sur la conviction qu'une « information-consultation des syndicats, mais aussi entre syndicats, [est] essentielle » pour parvenir à une stratégie commune et éviter une compétition entre sites⁴⁹.

⁴⁷ Sur ce point, voir la réflexion développée par l'avocat R. Brihi dans *Liaisons Sociales Europe*, n° 162, 2006, « Réviser la directive sur le CE européen et instituer le « délégué syndical européen », p. 5.

⁴⁸ Cf. *Liaisons Sociales Europe*, n° 133, 2005, p. 12 : « Restructurations chez Electrolux ».

⁴⁹ Propos rapportés dans *Liaisons Sociales Europe*, n° 164, 2006, p. 3.

3.2.2. Les mobilisations institutionnelles et politiques du CEE

Parallèlement, l'action du comité d'entreprise européen vise dans certains cas une *interpellation des pouvoirs publics communautaires*. Une telle interpellation, qu'elle s'adresse aux représentants de la Commission européenne (du côté de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances principalement, mais aussi des DG Concurrence ou Entreprises le cas échéant) ou aux parlementaires européens, poursuit plusieurs objectifs : souligner les manquements observés dans la procédure d'information et de consultation du comité de groupe européen ; faire connaître la position des salariés européens et de leurs représentants sur le projet de restructuration en cause ; obtenir un soutien éventuel à la mobilisation engagée par le CEE de la part des acteurs institutionnels et politiques. En 2000, par exemple, à l'occasion de la fusion de certaines des activités des groupes Alstom et ABB, le Parlement européen, après avoir été interpellé par les membres du comité européen d'Alstom (et prenant acte d'un projet de restructuration également en cours chez Goodyear en Italie), a ainsi adopté une résolution qui reconnaissait l'irrégularité de la procédure engagée par la direction du groupe, condamnait le plan de restructuration et déplorait que la Commission ait donné son feu vert à cette fusion, sans en envisager les conséquences sociales⁵⁰.

Par ailleurs, notons que la Confédération européenne des syndicats (CES) a produit en 2000 un document de travail intitulé *Le CEE et les fusions d'entreprise*⁵¹, qui met explicitement en avant la nécessité d'*articuler l'information-consultation du comité européen et la procédure communautaire de contrôle des concentrations*. Les recommandations énoncées, qui esquissent en quelque sorte les « droits » et « devoirs » du comité européen et de la Commission en la matière, portent notamment sur les points suivants : articulation des calendriers des deux processus, audition des représentants siégeant au CEE par la Commission en vertu de l'article 18.4 du règlement de 1989 (aujourd'hui révisé), prise en considération par la Commission, lors de son examen, des conséquences de la fusion sur l'emploi et « du fait que les entreprises aient oui ou non respecté leurs obligations d'information et de consultation vis-à-vis du CEE ». La CES incite ainsi « chaque CEE concerné » pour qu'il « fasse usage des moyens dont il dispose », dans le champ de la politique de la concurrence comme dans celui de la politique sociale, même si les droits existants restent en la matière restreints⁵².

3.2.3. Les actions en justice des comités européens : bilan, conditions, effets

Le 21 novembre 2006, le Tribunal de grande instance de Paris rend une ordonnance de référé, confirmée en appel, qui impose à la direction de GDF le report de son conseil d'administration chargé d'avaliser le projet de fusion avec le groupe Suez, annoncé fin février. Ce report est justifié par le fait que « la consultation de son comité d'entreprise européen n'est pas

⁵⁰ *Résolution du Parlement européen sur la restructuration des entreprises en Europe, en accordant une attention particulière à la fermeture de Goodyear en Italie et aux problèmes d'ABB-Alstom*, B5-0124, PE 288.615, 17 février 2000.

⁵¹ CES, *Document de travail n° 46 : Le CEE et les fusions d'entreprises*, novembre 2000.

⁵² Sur ce point particulier, voir aussi les informations et conseils contenus dans le *Manuel de la FEM* (2006, pp. 26-34).

achevée », et doit être en premier lieu menée à son terme. À la lecture dans la presse des comptes rendus de cet épisode judiciaire, le comité d'entreprise européen de GDF apparaît clairement comme *l'objet* du litige et des deux décisions rendues – c'est bien pour permettre sa pleine et entière consultation que le report du conseil d'administration est imposé. En revanche, plus rares sont les articles dans lesquels le comité européen est présenté comme *acteur* de ce recours en justice : l'initiative de l'action en justice, le crédit ou la responsabilité de ses conséquences sont rapportés plutôt aux organisations syndicales, voire aux salariés eux-mêmes – mais non directement au CEE. Or c'est bien le comité européen qui saisit la justice, ses membres estimant avoir été consultés insuffisamment et trop tardivement par la direction sur le projet de fusion et sur ses effets.

Depuis l'affaire Renault-Vilvorde de 1997 et les arrêts rendus par le TGI de Nanterre et la Cour d'appel de Versailles à l'encontre de la direction du constructeur automobile (Moreau, 1997), les possibilités ouvertes par des actions en justice dans lesquelles les comités d'entreprise européens sont à la fois objet *et* acteur ont retenu l'attention des observateurs. L'enjeu est notamment de voir comment ces actions s'articulent aux procédures d'information et de consultation des CEE dans les situations de restructuration. Dans cette perspective, trois points sont abordés ici : a) après avoir dressé un rapide bilan des actions en justice ayant impliqué des comités européens depuis 1997, nous nous interrogeons sur b) les conditions à réunir pour engager de telles démarches au niveau transnational et enfin sur c) les effets que les salariés européens, et leurs représentants, peuvent en attendre.

a) L'étude de M. Carley et M. Hall (2006, pp. 59-60) présente un panorama synthétique des quelques **actions en justice intentées par des comités d'entreprise européens** contre la direction de leur entreprise en cas de restructuration. Elles visent à dénoncer, en général, le non-respect des procédures d'information et de consultation prévues dans les accords. Les auteurs rappellent cependant que dans l'affaire Renault, qui fait figure de pionnière, les juges ont donné raison au CEE alors même que l'accord l'ayant institué ne mentionnait pas la nécessité d'une information et d'une consultation « préalables ». Dans ce cas, ce sont l'esprit de la directive européenne de 1994, et avant elle de la *Charte des droits sociaux fondamentaux des travailleurs* de 1989, qui furent convoqués pour justifier d'une nécessaire information et consultation « en temps utile » – termes intégrés dans une version amendée de l'accord du CEE de Renault en 1998, et repris dans la directive européenne « information-consultation » de mars 2002, appelée parfois « directive Vilvorde » (Didry, 2001).

Au-delà du retentissement de cette affaire, trois constats principaux s'imposent :

- les recours en justice par des CEE restent à ce jour peu nombreux (la menace d'une action judiciaire peut néanmoins être brandie par le comité européen) ;
- ils sont concentrés principalement en France⁵³ ;
- la jurisprudence qui en découle n'est pas stabilisée.

Ce dernier point est illustré par les décisions rendues dans les affaires qui visent à établir comment doivent être articulées la consultation transnationale du comité d'entreprise européen d'une part et

⁵³ Affaires Renault, Panasonic et Otis en 1997 ; Alstom en 2003 ; Altadis et STMicroelectronics en 2004 ; GDF en 2006. On recense par ailleurs un cas porté devant les tribunaux néerlandais en 2004, dans le secteur des télécommunications (cependant il ne portait pas sur la procédure d'information-consultation elle-même mais sur le devenir des comités d'entreprise européens suite à une fusion).

les consultations des instances représentatives nationales d'autre part. Dans les cas d'Alstom et d'Altadis, les TGI de Nanterre et de Paris ont reconnu la primauté du comité européen, arguant par exemple dans le second cas de la nécessité que « la procédure de consultation du comité [européen] aille à son terme [...] avant que ne soit engagée celle du CCE [...] de manière à permettre à celui-ci d'émettre un avis en parfaite connaissance de cause. »⁵⁴ Dans le cadre de la restructuration du groupe STMicroelectronics, le TGI de Nanterre a retenu en revanche la thèse de la concomitance des consultations européenne et nationale.

b) Plusieurs cas (Panasonic, Alstom) montrent par ailleurs que le comité d'entreprise européen a été débouté par la justice pour des questions de forme, ce qui soulève la question des conditions dans lesquelles une action en justice peut être menée par un CEE.

Toute action en justice d'un comité d'entreprise européen est en effet rendue difficile par l'absence d'un texte communautaire qui déterminerait des règles communes sur la manière dont les CEE peuvent saisir la justice. Deux problèmes distincts sont ainsi susceptibles de se poser lorsque les membres d'un comité européen envisagent d'agir en justice au nom de l'instance transnationale. Les différentes traditions et pratiques juridiques nationales pèsent tout d'abord sur *l'intérêt d'agir en justice* : l'action en justice peut être perçue différemment, comme une solution de dernier recours par certains ou comme une ressource comme les autres (protestataires, médiatiques, etc.) par d'autres. Elles pèsent également sur *les façons d'agir en justice* (être mandaté ou non par exemple) : tout en étant une instance transnationale, le comité européen relève du droit national mentionné dans l'accord qui l'a créé et toute action en justice menée en son nom doit donc se faire conformément aux règles et pratiques nationales correspondantes. D'où la nécessité d'informer les différents membres étrangers de l'instance de ces dernières, pour assurer la recevabilité de l'action.

À cet égard, les principes énoncés dans le *Manuel de la FEM sur les restructurations transnationales*, produit dans le cadre du projet syndical TRACE (cf. *supra*), représentent une tentative particulièrement intéressante pour formaliser et encourager ces démarches auprès des salariés du secteur et de leurs représentants. Présentés sous la forme de « **lignes directrices de la FEM sur les actions en justice concernant les CEE** » (pp. 41-48), ces recommandations visent en effet à clarifier à quelles conditions « une affaire doit ou non être portée devant les tribunaux » et, le cas échéant, à s'assurer que les procès sont « soigneusement préparés ». Elles mettent ainsi en avant un ensemble de points généraux à considérer avant d'engager une action en justice (que demander, pourquoi, dans quels cas, qu'en attendre, etc.), tout en informant les acteurs des dispositions particulières pouvant varier d'un pays à un autre (notamment sur « qui peut intenter une action en justice et contre qui »). Elles tentent aussi de sensibiliser les salariés et leurs représentants aux conséquences possibles d'une décision de justice : qu'elle soit positive ou au contraire néfaste pour ces derniers, et bien qu'elle ne s'applique *a priori* que dans le pays où elle a été rendue, elle est susceptible de servir de référence à l'échelle européenne au regard de la nature transnationale du CEE. Enfin est rappelé le rôle de médiateur, d'assistant, voire d'acteur du recours en justice que la FEM, directement ou par l'intermédiaire de ses coordinateurs auprès des CEE, peut être amenée à jouer.

⁵⁴ Cf. « Le comité d'entreprise européen doit servir à quelque chose », *Liaisons sociales Europe*, n° 99, 2004.

c) Par ailleurs, l'intérêt d'un recours en justice pour les salariés et leurs représentants ne réside pas uniquement dans le contenu des décisions rendues, mais aussi au niveau du **jeu sur le temps des procédures** qu'il permet, notamment dans l'articulation entre les procédures menées au niveau européen d'une part et aux niveaux locaux d'autre part. L'engagement d'une action en justice par le comité d'entreprise européen a permis ainsi dans certains cas de repousser la mise en œuvre des plans sociaux aux niveaux nationaux et locaux, autorisant, éventuellement, leur réévaluation. Il convient donc aussi de voir comment ces actions en justice entrent en compte dans l'élaboration de stratégies collectives plus larges qui entendent jouer, en particulier, sur le temps des procédures⁵⁵.

3.2.4. La constitution d'une (contre-)expertise européenne

Les discussions entre direction et représentants des salariés, ainsi qu'entre ces différents représentants eux-mêmes, sur le nombre et sur la nature des experts dont peut s'entourer le comité d'entreprise européen traduisent une interrogation récurrente sur le rôle que les uns et les autres entendent faire jouer au comité d'entreprise européen, dans les situations de restructuration notamment. Chez ceux qui souhaitent que cette expertise ne soit ni strictement comptable, ni seulement syndicale, mais aussi industrielle, technologique ou sociale, se fait le jour le souci de **donner au comité européen un rôle d'investigation** plus large, qui aille au-delà du seul recueil des informations dispensées ou de la simple gestion, dans l'urgence, des situations de crise. De ces possibilités d'investigation étendues est alors attendu que les représentants des salariés deviennent aptes à faire à la direction des « propositions » susceptibles de peser sur les choix et les décisions de cette dernière. Cette « force de proposition », à construire ou à consolider selon les cas, se conjugue avec le souci de *mobiliser le comité européen de façon plus continue* pour assurer aussi un contrôle plus suivi des choix et décisions retenus. C'est dans cette perspective que certains comités d'entreprise européen, pour constituer une expertise qui leur soit propre sur la situation du groupe ou d'une de ses activités, en lien avec les projets de restructuration annoncés ou à venir, se dotent de *groupes de travail ad-hoc*, amenés à se réunir en dehors des réunions régulières de l'instance représentative européenne.

Dans les cas où l'expertise est mobilisée dans une situation de restructuration, il reste cependant à savoir ce que les représentants des salariés peuvent et comptent faire des résultats de l'expertise, et à voir comment la direction permet d'articuler le temps de l'expertise et celui de la procédure d'information-consultation.

Une autre modalité d'action des comités d'entreprise européens, bien qu'encore restreinte, a connu récemment un développement significatif, en posant la question d'un possible élargissement des fonctions de l'instance représentative européenne au-delà de l'information et de la consultation des salariés : la négociation transnationale d'entreprise. Or les situations de restructurations se présentent à la fois comme objet et comme déclencheur d'une telle négociation.

⁵⁵ Sur ce point, voir par exemple l'analyse conduite par É. Béthoux, R. Brouté et C. Didry (2006) à propos des actions en justice lancées par le comité d'entreprise européen du groupe Alstom, qui met précisément l'accent sur l'articulation des procédures européennes, nationales et locales.

3.3. VERS UNE NEGOCIATION TRANSNATIONALE D'ENTREPRISE SUR LES RESTRUCTURATIONS ?

Une étude sur les premiers « textes communs » négociés par et au sein des comités d'entreprise européens (Carley, 2001) mettait en évidence la diversité des noms donnés à ces textes (« accords », « avis commun », « charte sociale », « déclaration commune », « plan », « accord-cadre », « code de conduite », « recommandations », « principes »), signe en particulier de l'indétermination relative au statut juridique de ces textes. Mais cette diversité était à rattacher aussi à leur contenu même, renvoyant principalement à la définition de principes généraux et à l'élaboration de recommandations à travers la signature d'« accords-cadres déterminant au niveau transnational des pistes de travail pour les partenaires des sites », en vue d'actions futures. Dans ces premiers textes, restructuration et droits sociaux, dont le droit syndical, étaient par ailleurs les thèmes les plus fréquemment abordés ; les questions de santé et de sécurité, de formation ou d'égalité de traitement l'étant dans une moindre mesure.

3.3.1. Des textes joints conclus au sein des CEE aux accords-cadres internationaux

Le développement de cette activité de négociation transnationale d'entreprise et les études plus récentes qui lui ont été consacrées rejoignent ces premières conclusions⁵⁶. Elles permettent surtout de mieux mettre au jour la façon dont ces textes abordent, précisément, la question des restructurations. Pour M.-A. Moreau par exemple (2006), ces textes qui traitent des restructurations visent principalement quatre objectifs : élaborer un cadre procédural avant la crise ; construire un dialogue social dans un État lorsque celui-ci est absent ou difficile ; garantir des droits à la formation et/ou au reclassement pour les travailleurs ; enfin, fixer des règles de médiation des conflits dans le groupe transnational. Dans leur étude consacrée au rôle des « comités d'entreprise européens face aux restructurations transnationales », M. Carley et M. Hall (2006) proposent pour leur part une **typologie** de ces textes qui tient compte du croisement de deux critères principaux :

- la place accordée aux restructurations dans le texte négocié (exclusive, principale ou secondaire)
- et le lien entre le texte et les situations de restructuration observées dans l'entreprise (selon qu'elles sont effectives et en cours, ou seulement possibles et à venir).

Ils distinguent ainsi trois grands types de textes négociés parmi les 19 recensés traitant des restructurations.

a) Le premier type renvoie aux **textes négociés spécifiquement en réponse à un projet de restructuration européen** annoncé par la direction de l'entreprise ou du groupe. Huit textes entrent dans cette catégorie (cf. tableau ci-dessous). Ces « accords » ou « déclarations

⁵⁶ On peut citer les travaux généraux de R. Bourque, R.-C. Drouin et N. Hammer, ou en France, ceux des juristes I. Daugarheil et A. Sobzack, par exemple dans l'ouvrage collectif coordonné par M. Descolonges et B. Saincy (2006). Voir également le document de travail publié par la Commission : *Transnational texts negotiated at corporate level: facts and figures*, Study seminar « Transnational Agreements », DG Emploi et affaires sociales, 17 mai 2006 (rédigé par É. Pichot, avec l'aide de C. Vogt).

conjointes » introduisent des garanties ou des mesures d'accompagnement pour les salariés touchés par le projet, dont la mise en œuvre est renvoyée aux échelons locaux ou nationaux, mais dont le suivi et le contrôle sont souvent confiés au comité européen lui-même.

Danone	France	Food and drink	Oct. 2001	Agreement	Social standards applicable in restructuring of biscuits division in Europe
Ford	USA	Motor manufacturing	Jan. 2000	Agreement	Consequences of Ford's spin-off of Visteon for employees' status, employee representation and sourcing
			2004	Framework agreement	Restructuring (international operations synergies)
General Motors	USA	Motor manufacturing	July 2000	Framework	Consequences of alliance between GM and FIAT for employees' status and employee representation
			Mar. 2001	Framework agreement	Current restructuring initiatives
			Oct. 2001	Framework agreement	Restructuring of Opel division
			Dec. 2004	Framework	European restructuring initiatives
Unilever	Netherlands -UK	Household goods	Oct. 2005	Joint statement	Framework for responsible restructuring in transition to 'shared services'

Source : d'après M. Carley et M. Hall, 2006, p. 25

Par ailleurs, on note que ces huit textes ont été négociés dans quatre groupes seulement. Le *secteur automobile*, touché par des restructurations de grande ampleur, s'illustre en effet singulièrement ici, à travers les accords sur les restructurations et la sauvegarde de l'emploi signés dès 2000 chez Ford et chez General Motors (da Costa, Rehfeldt, 2006a). Parmi les facteurs favorables au développement d'une telle activité de négociation, I. da Costa et U. Rehfeldt (2006b) soulignent l'implication importante de la FEM, l'activité soutenue des comités européens des deux groupes, le fait qu'il s'agisse de groupes dont la maison mère se situe hors d'Europe et enfin, le poids des salariés allemands dans les activités européennes des deux groupes, qui donne à leurs représentants une place de choix dans leurs CEE respectifs. Ils remarquent par ailleurs que la multiplication de ces accords dénote certes « la force d'une stratégie syndicale coordonnée au niveau européen mais aussi la fragilité des accords passés ».

b) Le deuxième type renvoie aux **textes qui définissent** non plus des règles spécifiques, mais **des règles générales, sous la forme de lignes directrices à appliquer en cas de restructurations**. M. Carley et M. Hall repèrent ici deux sous-ensembles en distinguant :

** les textes généraux qui ne traitent que des restructurations*, comme dans les « positions » ou « déclarations communes » de Danone (1997), de la Deutsche Bank ou de Diageo – cette dernière étant annexée à l'accord révisé du comité européen du groupe ;

Danone	France	Food and drink	May 1997	Joint understanding	Changes in business activities affecting employment or working conditions
Deutsche Bank	Germany	Banking	March 1999	Joint position	New structures, job security and employability
Diageo	UK	Food and drink	Oct. 2002	Statement (appended to revised EWC agreement)	Best practice guidelines on redeployment, redundancy and outplacement

Source : d'après M. Carley et M. Hall, 2006, p. 25

** les textes qui abordent les restructurations de façon significative mais non exclusive, à l'image des « principes » adoptés chez Axa ou Dexia et de la « plateforme sociale » de Total.*

Axa	France	Insurance	April 2005	Principles	Management of the social dialogue in Europe
Dexia	Belgium/France	Finance	Dec. 2002	Principles	Principles of social management
Total	France	Petro-chemicals and energy	Nov. 2004	Platform	Employee relations (joint text signed by unions, but in context of EWC and giving EWC enhanced role)

Source : d'après M. Carley et M. Hall, 2006, p. 25

Ces textes, négociés en dehors de tout cas spécifique de restructurations, définissent les principes généraux de gestion sociale des restructurations sur lesquels direction et représentants des salariés s'accordent, qu'il s'agisse de mesures préventives (de formation par exemple), de mesures à mettre en œuvre en cas de restructurations effectives (à destination des salariés ou des territoires), des procédures d'information-consultation à respecter ou encore du rôle que le comité européen du groupe peut être amené à jouer dans de telles circonstances⁵⁷.

c) Le troisième type regroupe des textes qui, tout en poursuivant d'autres objectifs, font référence aux restructurations.

C'est le cas en particulier d'un texte ancien, conclu en 1992 chez Danone, portant sur les questions de formation et qui envisageait comment les plans de formation devaient être adaptés en cas de restructuration.

Danone	France	Food and drink	April 1992	Framework agreement	Skills training
---------------	--------	----------------	------------	---------------------	-----------------

Source : d'après M. Carley et M. Hall, 2006, p. 25

⁵⁷ Le texte sur la « conduite du dialogue social au sein du groupe Axa » de fin 2004 édicte par exemple neuf principes qui doivent servir de guide dans la gestion *locale* des restructurations : deux portent sur le processus d'information-consultation lui-même, trois sur les mesures de gestion sociale des suppressions d'emplois, un sur la reconnaissance des « libertés, droits et fonctions » des représentants des salariés, un sur la formation et deux enfin, plus généraux, sur le principe de non-discrimination et sur les questions de santé-sécurité. Cf. *Liaisons Sociales Europe*, n° 119, 2005, p. 1 : « Axa précise le rôle du CE européen lors des restructurations »

Mais ce sont avant tout les *accords-cadres internationaux relevant d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises*⁵⁸ qui sont ici visés. Il s'agit donc de textes d'envergure internationale, et non seulement européenne, qui sont par ailleurs des textes récents : si la charte sociale internationale de Suez remonte à 1998, les textes de Renault, PSA et EADS ont été signés entre 2004 et 2006. Leur négociation et leur signature impliquent d'autres acteurs, les Fédérations syndicales internationales, et si leur contenu reprend essentiellement les droits fondamentaux tels que les définit l'Organisation internationale du travail, les cas retenus incluent également des dispositions relatives aux restructurations qui visent soit le maintien et la protection de l'emploi, soit la limitation des pertes d'emplois et de leurs effets.

EADS	Netherlands	Aerospace	June 2005	International framework agreement	Minimum social standards
PSA Peugeot Citroën	France	Motor manufacturing	March 2006	Global framework agreement	Social responsibility
Renault	France	Motor manufacturing	Oct. 2004	Declaration	Employees' fundamental rights
Suez Lyonnaise des Eaux	France	Utilities and communication	Oct. 1998	International social charter	Fundamental rights and principles for human resources policy

Source : d'après M. Carley et M. Hall, 2006, p. 25

D'autres accords de ce type ont été signés, signalant l'importance croissante de ce type de démarche. On peut citer l'accord d'*EDF* de 2005, signé par quatre fédérations syndicales internationales, qui aborde la question de « l'anticipation et de l'accompagnement social des restructurations » à partir de principes présentés en mai 2003 devant le comité d'entreprise européen (anticipation qui implique la prise en considération des conséquences sociales des décisions stratégiques envisagées ; dialogue social avec les organisations syndicales et les représentants des salariés ; responsabilité à l'égard des salariés et des économies locales) ; ou celui de *Rhodia* conclu la même année avec la fédération internationale de la chimie, dont l'un des engagements porte sur la qualité de l'information « en cas de restructurations ».

La question de l'implication des comités d'entreprise européens dans de telles négociations transnationales est donc cruciale, notamment pour le développement à venir de ces instances représentatives européennes. Elle s'inscrit cependant dans des débats plus larges qui portent sur la place et le rôle de la « négociation sociale internationale » dans l'anticipation et la gestion des restructurations et plus encore sur la politique européenne à mener en la matière.

3.3.2. Vers la définition d'un cadre européen optionnel pour la négociation transnationale ?

C'est en conclusion de sa communication *Renforcer le dialogue social européen* d'août 2004 que la Commission européenne introduit l'idée de créer un « cadre » pour la négociation de conventions collectives européennes, prenant acte du développement de telles pratiques,

⁵⁸ Sur les croisements entre « restructurations, responsabilité sociale des entreprises et délocalisations », voir le texte de J. Fayolle (2006).

notamment au sein des entreprises et groupes multinationaux⁵⁹. La proposition est reprise dans l'*Agenda social 2005-2010* de la Commission, afin de compléter les dispositions communautaires existantes, aux niveaux interprofessionnel et sectoriel, pour organiser et structurer le dialogue social européen. Elle donne lieu à une étude européenne, menée par un groupe d'experts, dont les résultats et propositions ont été rendus début 2006⁶⁰. Depuis le printemps 2006, les partenaires sociaux européens sont amenés à se prononcer sur la nécessité, et la possibilité, d'établir un « **cadre réglementaire optionnel pour la négociation collective internationale** ».

En réponse à la communication de 2004 et à l'Agenda social, l'UNICE a fait part de son désaccord sur la nécessité d'établir un tel cadre au nom des principes de « subsidiarité » et d'« autonomie des partenaires sociaux » qu'elle défend⁶¹. Elle fonde aussi son argumentaire, pour rejeter « un niveau supplémentaire de négociation collective européenne », sur la nature même des négociations transnationales observées dans certains groupes, qui ne pourraient être apparentées à celles classiquement menées au niveau national, ni donc répondre aux mêmes exigences. La CES, pour sa part⁶², avance une réponse plus développée qui souligne tout à la fois « la pertinence » et la nécessité de l'initiative de la Commission, son regret que les partenaires sociaux n'aient pas été consultés en premier lieu – c'est-à-dire avant le groupe d'experts et de juristes européens – et les points qui lui paraissent devoir être traités et inscrits dans le futur « cadre »⁶³. À cet égard, notons que l'organisation syndicale européenne réaffirme que le « pouvoir [de négocier] doit rester seulement et strictement un droit appartenant aux organisations syndicales en raison de leur représentativité reconnue depuis longtemps par la Commission » et que « les CEE, dont il faut se rappeler que les seuls pouvoirs qui leur sont reconnus sont ceux d'information et de consultation, ne sont pas un organe de négociation adéquat en l'état actuel de la législation »⁶⁴.

⁵⁹ Voir le colloque organisé par Europe & Société, les 14-15 mars 2006, sur cette question : « Négociations collectives transnationales, un outil au service de la stratégie de Lisbonne ? » (cf. <http://www.europeetsociete.com>)

⁶⁰ Voir le rapport final, *Transnational collective bargaining. Past, present and future*, remis en février 2006 par E. Ales, S. Engblom, T. Jaspers, S. Laulom, S. Sciarra, A. Sobzack et F. Valdés Dal-Ré : http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/transnational_agreements_ales_study_en.pdf

⁶¹ Cf. UNICE, Prise de position (S/2004/100.05.04/UNICE pp COM social Dialogue 2004 final) sur la *Communication de la Commission sur le dialogue social*, 25 novembre 2004 et prise de position (S/2005/100.05.01/ social policy agenda 05-03-2005-final-EN) sur *la communication de la Commission sur l'Agenda social*, 5 mars 2005.

⁶² CES, Résolution, *Coordination des négociations collectives 2006*, adoptée par le Comité exécutif lors de sa réunion des 5-6 décembre 2005, Bruxelles.

⁶³ Points qui concernent notamment : la définition des acteurs habilités à négocier et signer un accord, la validité des accords et leur extension, les procédures de recours en cas de non application et de règlement des litiges, enfin l'introduction explicite d'une clause de non-régression au regard des législations et conventions collectives existantes dans les États-membres.

⁶⁴ Si la question de la légitimité et de la reconnaissance du mandat des comités européens pour signer ces textes reste en effet entière, A. Sobzack (in Descolonges et Saincy, 2006) note qu'une négociation avec le comité européen permet d'éviter l'asymétrie entre les partenaires de la négociation que l'on rencontre lorsque les fédérations syndicales internationales ou européennes sont, avec la direction, les seules signataires : dans ce cas, en effet, les représentants des salariés sont organisés au niveau du secteur alors que la direction ne représente qu'une seule entreprise (et non une association d'employeurs organisée sur une base sectorielle). L'intervention conjointe des fédérations syndicales et des comités européens (ou mondiaux) permet alors « d'équilibrer » les parties à la négociation.

3.4. RESTRUCTURATIONS ET REPRESENTATION DES SALARIES AU SEIN DES ORGANES DE GESTION

La mise en place et le développement des comités d'entreprise européens n'ont pas clos les discussions sur les lieux les plus pertinents pour assurer une représentation transnationale des salariés européens. Les limites que rencontrent leurs actions, face aux situations de restructuration notamment, alimentent parallèlement les réflexions sur l'affirmation d'une représentation des salariés au sein des organes de gestion des entreprises en Europe⁶⁵. En conclusion de leur ouvrage sur les « dérives du capitalisme financier », les économistes M. Aglietta et A. Rebiérioux (2004) défendent ainsi l'idée d'un « modèle européen de gouvernance » dans lequel « la démocratie économique » renverrait non seulement au développement des droits d'information et de consultation des salariés européens, mais aussi à la *généralisation de leur représentation au sein des conseils d'administration (ou de surveillance), pensés alors comme des « organes délibératifs »*⁶⁶.

Cette question est ravivée, surtout, par l'entrée en vigueur fin 2004 de la **directive de 2001 sur l'implication des salariés dans la société européenne**, adossée au règlement communautaire créant le statut de SE. Le règlement offre aux entreprises multinationales un nouveau statut juridique, optionnel, qui articule règles de droit communautaire et renvoi aux droits nationaux pour leur permettre de mieux organiser leurs activités à l'échelle communautaire. En particulier, il est attendu de ce statut qu'il encourage et facilite les opérations de restructurations transfrontalières qui pourraient donner naissance à des groupes d'envergure européenne. Rappelons par ailleurs que quatre modalités de constitution d'une SE sont définies : par fusion, par constitution d'une société holding, par constitution d'une filiale ou par transformation d'une société anonyme. Or l'adoption du statut est soumise à la définition préalable de mécanismes transnationaux d'information, de consultation, mais aussi de « participation des travailleurs », par lesquels il faut entendre leur possible représentation au sein des organes de gestion de la future SE (Moreau, 2001)⁶⁷.

S'il est trop tôt encore pour préjuger du développement à venir de ce statut, et du nombre d'entreprises qui l'adopteront, une première estimation de mars 2006 avance le chiffre de 25 « sociétés européennes » enregistrées à travers l'Europe, et notamment en Allemagne, Autriche, Belgique, Finlande, Luxembourg et Pays-Bas (Kluge, 2006). L'adoption récente par le groupe **Allianz** du statut de SE, et les droits de participation accordés dans ce cadre à ses salariés, ont tout particulièrement retenu l'attention : au principe d'une représentation paritaire au conseil de surveillance de la SE, s'est ajoutée la mise en place d'un comité d'entreprise aux droits étendus.

⁶⁵ Voir le numéro de la revue *Transfert* (vol. 11 (2), 2005) qui fait le point sur l'état de cette question au niveau communautaire et dans les États membres à l'occasion de l'entrée en vigueur de la directive de 2001.

⁶⁶ Signalons que la redéfinition du périmètre et des prérogatives des CEE suite à une restructuration peut également soulever cette question. Suite au rapprochement des groupes Aventis et Sanofi-Synthelabo, un nouvel accord a défini par exemple la composition et les attributions du comité européen du nouveau groupe, tout en introduisant une disposition pour l'élection de représentants du personnel au conseil d'administration de la société – 5 membres élus du CEE disposant d'un mandat de 4 ans, à titre consultatif, et non délibératif, cependant. Ces représentants doivent être membres d'organisations affiliées à l'EMCEF ou à la FECCIA et représentés au moins trois pays différents, dans lesquels le groupe est présent à travers plusieurs activités. Cette disposition est nouvelle pour les salariés de Sanofi-Synthelabo, alors que ceux d'Aventis étaient représentés au conseil de surveillance du groupe. Cf. *Liaisons Sociales Europe*, n° 124, 2005, « Le mariage des CE européens de Sanofi-Synthelabo et d'Aventis », p. 3.

⁶⁷ Voir le supplément n° 1071 du 15 avril 2002 de la *Semaine Sociale Lamy*, « Pourquoi et pour qui créer une Société européenne ? ».

Notons que les syndicats du groupe, constitués parallèlement en réseau sous l'égide de la fédération UNI Europa-Finance, ont demandé que ce comité puisse négocier sur des thèmes tels qu'un plan social en cas de licenciements.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les divers éléments présentés dans ce document de travail seront au cœur des discussions engagées lors du colloque Europe et Société des 23 et 24 avril 2007. Les interventions des acteurs institutionnels, des représentants patronaux et syndicaux ou encore des experts, qu'ils agissent les uns et les autres aux niveaux local, national ou européen, permettront de montrer comment et dans quelle mesure ils mobilisent ces différents instruments et dispositifs, s'investissent conjointement sur ce thème, évaluent la place actuelle du dialogue social dans l'anticipation et la gestion des restructurations en Europe, et envisagent son avenir.

Le récit et l'analyse de ces expériences concrètes et multiples devraient ainsi permettre de prolonger les développements présentés ici, pour mettre au jour les dynamiques spécifiques qui traversent les processus de restructuration observés aujourd'hui en Europe. Nous indiquons ainsi, en conclusion, *six questionnements transversaux* qui ressortent des analyses précédentes et pourraient faire l'objet, lors du colloque, d'un examen plus systématique.

- En insistant sur les restructurations de nature « transnationale », nous avons mis l'accent essentiellement sur le rôle des entreprises multinationales, et des plus grandes d'entre elles en particulier, dans ce phénomène. La question de la place et du rôle des **petites et moyennes entreprises** dans ces processus, et celle des formes que prend le dialogue social en leur sein, méritent également d'être posée, notamment pour les PME qui sont engagées elles-mêmes dans un processus d'internationalisation de leurs activités⁶⁸.
- Par ailleurs, si tous les secteurs sont touchés par les restructurations, ils restent néanmoins diversement affectés. Les restructurations et la façon dont les partenaires sociaux peuvent y faire face se présentent en effet différemment dans les **secteurs traditionnels**, qui se recomposent et se reconfigurent sous le coup des restructurations, mais dont les acteurs sont identifiés et stabilisés de longue date, et les **secteurs émergents** dans lesquels les « restructurations » sont d'abord synonymes d'une « structuration » du secteur et de leurs acteurs économiques et sociaux⁶⁹.
- Dans une perspective similaire, les restructurations qui affectent les activités relevant du **secteur public** mériteraient un examen spécifique, dans la mesure où elles entraînent des interrogations déterminantes sur la définition de la nature même de ces activités et des *services* qu'elles rendent.
- Comme les développements précédents l'ont souligné, la question des **territoires** joue également un rôle central dans l'appréhension des phénomènes de restructurations en

⁶⁸ Sur cette question, voir par exemple le rapport de L. Jakobsen et V. de Voss (coord.), 2003, *L'internationalisation des PME*, Observatoire des PME européennes, n° 4, 74 p (Cf. rapport disponible sur le site de la DG Entreprises : http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm)

⁶⁹ Le cas du secteur « logistique », traité dans le cadre du programme TRACE, en est un bon exemple.

Europe. Cela renvoie, on l'a vu, à la question du dialogue social, des mécanismes et des partenariats territoriaux à mettre en œuvre en cas de restructuration, effective ou anticipée ; mais aussi, plus largement, aux questions des liens entre territoires et entreprises, des stratégies de localisation de ces dernières, et à celle, au final, des nouveaux équilibres qui se dessinent au sein de l'espace européen.

- Cette dernière question n'est pas sans lien avec la problématique de **l'élargissement de l'Union européenne**, qui se présente elle aussi, dans ce domaine, comme une question transversale, à laquelle les partenaires sociaux européens portent aujourd'hui une attention particulière, notamment pour évaluer les forces et les faiblesses actuelles du dialogue social dans les pays concernés.

- Enfin, parce que plusieurs des entreprises opérant en Europe développent également leurs activités dans d'autres régions du monde, la question de **l'articulation entre les initiatives** politiques, économiques et sociales **communautaires** sur le thème « restructurations et dialogue social » **et celles qui se déploient au niveau mondial** se trouve rapidement posée. La récente « restructuration » des instances syndicales mondiales qui a donné naissance à la nouvelle Confédération Syndicale Internationale⁷⁰ est un des éléments, entre autres, de ce vaste chantier.

⁷⁰ Pour plus d'informations, voir le site de la CSI : <http://www.ituc-csi.org/>

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

1. REFERENCES MENTIONNEES DANS LE DOCUMENT DE TRAVAIL

Les renvois aux différents sites et documents institutionnels mentionnés en notes dans le document de travail ne sont pas repris ici.

*Les références précédées du signe * sont disponibles sur internet.*

AGLIETTA M., REBÉRIOUX A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Seuil.

* BÉTHOUX É., 2004, « Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité », *Travail et emploi*, n° 98, pp. 21-35.

* BÉTHOUX É., BROUTÉ R., DIDRY C., 2006, *De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom*, Document de travail « Règles, Institutions, Conventions », IDHE-Cachan, n° 06-02.

BRIHI R., 2004, « L'intervention des représentants des travailleurs en matière de contrôle des concentrations », *Liaisons sociales Europe*, numéro spécial « Les normes sociales communautaires ».

* CARLEY M., 2001, *Bargaining at European Level ? Joint Texts Negotiated by European Works Councils*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes.

* CARLEY M., HALL M., 2006, *European Works Councils and transnational restructuring*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin), 84 p.

* CARLEY M., MARGINSON P., 2000, *Comités d'entreprise européens. Une étude comparative entre les accords signés à l'article 6 et à l'article 13*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes.

* COMMISSION EUROPÉENNE, 2006, *Développements récents du dialogue social sectoriel européen*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 92 p.

DA COSTA I., REHFELDT U., 2006a, *Syndicats et firmes américaines dans l'espace social européen : des comités d'entreprise européens aux comités mondiaux ?*, Rapport pour le Commissariat Général du Plan, convention n° 08.2003.

* DA COSTA I., REHFELDT U., 2006b, « La négociation collective transnationale européenne chez Ford et General Motors », *Connaissance de l'emploi*, n° 35, Centre d'Études de l'Emploi, 4 p.

DESCOLONGES M., SAINCY B. (dir.), 2006, *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte.

* DAUGAREILH I., 2005, « La négociation collective internationale », *Travail et emploi*, n° 104, pp. 69-84.

DEGREMONT A., 2004, « Le contexte économique des restructurations en Europe : la « restructuration permanente » », in Sachs-Durand C., *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, pp. 7-18.

DIDRY C., 2001, « Le Comité d'Entreprise Européen devant la justice : mobilisation du droit et travail juridique communautaire dans l'affaire Renault Vilvorde », *Droit et Société*, n° 49, pp. 911-934.

DIDRY C., MIAS A., 2005, *Le moment Delors. Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, Bruxelles, PIE Peter Lang.

* FAYOLLE J., 2006, « Responsabilité sociale des entreprises, restructurations, délocalisations », *Document de travail* n° 06-01, IRES.

* FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, 2006, *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 72 p.

* HEGE A., DUFOUR C., 2007, « Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord ! », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 104, pp. 11-21.

JOBERT A. (dir.), 2005, *Les nouveaux cadres du dialogue social: l'espace européen et les territoires*, Rapport pour le Commissariat général du Plan, convention n° 10.2003.

KERCKHOFS P., 2003, *Comités d'entreprise européens. Faits et chiffres*, Bruxelles, Institut Syndical Européen.

KLUGE N., 2006, « European companies (SEs) : 16 months after their introduction and more interesting than many had predicted », *Transfert*, 12 (1), pp. 99-102.

LAULOM S., 2005, « Le cadre communautaire de la représentation des travailleurs dans l'entreprise », in Laulom S. (dir.), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Saint-Étienne, Presses Universitaires de Saint-Étienne, pp. 23-80.

MOREAU M.-A., 1997, « À propos de « l'affaire Renault » », *Droit Social*, n° 5, 1997, pp. 493-509.

MOREAU M.-A., 2006, « Comités d'entreprise européens et restructurations », *Droit social*, n° 3.

NORDESTGAARD M., KIRTON-DARLING J., 2004, « Corporate social responsibility within the European sectoral social dialogue », *Transfert*, n° 3.

VASQUEZ F., 1998, « L'intervention des représentants du personnel dans les procédures externes à l'entreprise en Europe », *Droit social*, n° 11, pp. 927-930.

* WADDINGTON J., 2007, « Douze ans après la directive, quelle efficacité réelle des comités d'entreprise européens ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 104, pp. 22-30.

→ *Liaisons sociales Europe* : numéros consultés – du n° 118 (23 décembre 2004-5 janvier 2005) au n° 168 (25 janvier-7 février 2007).

2. POUR APPROFONDIR

* Voir les nombreux documents recensés dans la rubrique « Bibliographie et études » des pages « Restructurations » sur le site de la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances à l'adresse : http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/facts_fr.htm

* REVUES

(récents dossiers ou numéros spéciaux sur restructurations, dialogue social et droit du travail)

- *Management international/International Management*, 2007, numéro réunissant les communications présentées lors du séminaire international « Les restructurations d'entreprise : nouvelles logiques, stratégies d'acteurs et modes d'intervention », organisé par le CRIMT et l'IDHE, Montréal, 8-9 juin 2006 ; à paraître.

- *Transfer*, 2007, n° 2, *Anticipating and managing change: trade union strategies in Europe*, à paraître.

- *Travail et emploi*, 2007, n° 109, janvier-mars : restructurations, perspectives internationales – cas du Québec (M. Coutu), du Royaume-Uni (S. Deakin) et de la Suisse (J.-M. Bonvin).

- *Droit social*, 2006, n° 3 : avant-propos sur les restructurations socialement responsables (J.-E. Ray) et articles sur la dimension européenne des restructurations et du dialogue social (F. Vasquez, M.-A. Moreau, G. Bélier) ; sur l'article L.122-12 (A. Supiot, M. Henri) ; sur la loi du 18 janvier 2005 (P.-H. Antonmattei, A. de Ravaran) ; sur les fusions et les délocalisations (P. Raymond, C. Radé) ; sur les accords de méthode et la GPEC (T. Grumbach, H.-J. Legrand) ; sur l'expertise (D. Paucard, F. Bruggeman, P.-Y. Verkindt, A. Schweitzer, J.-J. Paris).

- *La revue de l'IREs*, 2005, n° 47, spécial « Restructurations, nouveaux enjeux » coordonné par M. Raveyre et organisé autour de quatre thématiques : 1) « logiques de restructurations », 2) « vécu des salariés », 3) « les limites de l'accompagnement social », 4) « en quête de nouveaux modes d'intervention ». [Les articles sont disponibles en ligne à l'adresse : <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/revueires.htm>]

- *Droit social*, 2004, n° 3, mars : articles sur la France – licenciement économique (D. Balmary) ; rôle de la négociation collective (F. Favennec-Héry, A. Mazeaud) ; rôle du comité d'entreprise (A. Lyon-Caen)

* OUVRAGES

LAULOM S. (dir.), 2005, *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Saint-Étienne, Presses Universitaires de Saint-Étienne.

MOREAU M.-A., 2006, *Normes sociales, droit du travail et mondialisation*, Paris, Dalloz.

OUAISSI H., 2006, *Les incidences des restructurations d'entreprise sur la situation collective des salariés*, Paris, LGDJ.

SACHS-DURAND C. (dir.), 2004, *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg.

* **A signaler** : les *XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail* (JIST) se tiendront à Londres les 20, 21 et 22 juin 2007 autour du thème : « Restructurations, précarisations et valeurs » [plus d'informations sur le site : <http://www.jist2007.org>]

ANNEXES

LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACI	Accord-cadre international
CDSS	Comité de dialogue social sectoriel
CEE	Comité d'entreprise européen
CEEP	Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général
CES	Confédération européenne des syndicats
CESE	Conseil économique et social européen
CSI	Confédération syndicale internationale
DG	Direction générale (Commission européenne)
<i>EMCC</i>	<i>European Monitoring Center on Change</i> / Observatoire européen du changement
<i>EMCEF</i>	<i>European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation</i> / Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie
<i>ERM</i>	<i>European Restructuring Monitor</i>
FECCIA	Fédération européenne des cadres de la chimie et des industries annexes
FEM	Fédération européenne des métallurgistes
FEM / <i>EGF</i>	Fonds européen d'ajustement à la mondialisation / <i>European Globalisation Fund</i>
FSE	Fédération syndicale européenne
FSE-THC	Fédération syndicale européenne du textile, de l'habillement et du cuir
ISE	Institut syndical européen
OIT	Organisation internationale du travail
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
SE	Société européenne
UE	Union européenne
UEAPME	Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises
<i>UNI</i>	<i>Union Network International</i>
UNICE	Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe