



**METAU**  
**X**

**COMITE DE  
COORDINATION  
DES SYNDICATS  
FORCE OUVRIERE**



**« Conférence finale du projet AgirE »  
Bruxelles, Belgique 31 janvier & 1<sup>er</sup> février 2008.**



(Anticiper pour une Gestion Innovante des Restructurations en Europe)

Le projet AgirE a été réalisé, de novembre 2005 à février 2008, grâce à un financement du Fonds social européen qui a souhaité obtenir de nouvelles orientations d'analyse pour les acteurs européens et pour les instances de décision européennes dans le cadre d'un programme axé sur les dynamiques du changement en Europe. L'axe du projet a donc tourné vers une analyse des restructurations à l'échelle européenne (*26 études de cas dans 6 pays de l'union*)

Les dynamiques du projet s'articulent autour de 3 objectifs :

- Construire une **typologie des restructurations** ;
- Renforcer la **capacité des acteurs** à anticiper et gérer les restructurations ;
- Promouvoir **de nouveaux modes de régulation** au plan communautaire.

**Anticipation et Innovation** ont donc été les deux mots clés du projet avec un **partenariat innovant Européen, pluridisciplinaire et pluraliste.**

➤ **Vers une nouvelle approche des restructurations dans l'UE**

Nouveau cadre d'analyse des restructurations : approche multidimensionnelle à partir de la logique de l'entreprise (stratégique, technique, fonctionnelle et humaine) et (finance, production, organisation, social). Avec d'un côté la rationalisation et de l'autre la flexibilisation.

Conséquences : le projet propose que la **règle des 3 M** (*multidimensionnel, multi acteurs, multi niveaux*) soit intégré dans l'analyse des restructurations.

L'anticipation des restructurations : analyse à partir des cartes cognitives.

Structure du management et gouvernance d'entreprise.

Participation de stakeholders (*au-delà des actionnaires, ensemble des partenaires de l'entreprise qui regroupe notamment les salariés, les créanciers, les dirigeants et les clients*).

Conséquences pratiques de cette analyse de l'anticipation sur le territoire.

➤ **Les nouveaux outils de l'innovation permanente**

Analyse quantitative et prévisibilité.

Destinations des délocalisations vers les nouveaux états membres (35%) et vers l'Asie (52%) Les pratiques innovantes : anticipation et traitement social de restructurations

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

Le **fil rouge** est :

1- Evaluation des pratiques au regard de l'exigence d'innovation : les grandes tendances

2- Construire l'innovation à travers la transformation des pratiques sociales dans une perspective de conduite du changement

Que nous apprennent les études de cas ?

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

Développement de la négociation collective à travers de nouveaux instruments (accords de flexibilité, de méthodes, d'anticipation, de partenariat)

Avec deux grandes conséquences : nécessité d'articuler les niveaux (central/local-européen/régional-corporate/site) et rôle des syndicats pour définir les conditions et le cadre de la négociation.

Les formes d'accompagnement social rencontrées sont la panoplie classique (préretraites, indemnités, reclassement, départs volontaires)

L'implication des territoires dans les enjeux d'accompagnement des restructurations : revitalisation au service du reclassement et coopération des acteurs.

La combinaison des peurs motive le silence collectif (direction, représentants des salariés, autorités locales)

Raisons de briser le silence collectif (image responsable, temps pour négocier, temps pour les reconversions)

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

Sécuriser les acteurs : recommandation au niveau européen, après la directive sur les CEE, une deuxième étape est nécessaire pour favoriser et sécuriser les conditions de négociation, renforcer les droits d'information, donner plus de moyens aux syndicats et CE. Développer les institutions multi-parties.

### ➤ **La globalisation et les politiques publiques**

Comment réorienter les politiques publiques européennes ?

Tensions dans les politiques européennes (hard Law et soft Law), des politiques et acteurs forts, d'autres plus faibles. Des effets incitatifs et palliatifs sur les restructurations.

Cohérences externes, internes, verticales et horizontales

La recherche de nouveaux équilibres.

Nouveaux déséquilibres et asymétries spatiales et temporelle de pouvoirs.

Les leviers d'actions : le rôle clef du dialogue social.

Les comités d'entreprises européens.

### **Le rôle du Comité d'Entreprise Européen au cours des restructurations : les leçons du projet AgirE (M. A. Moreau, IUE ; J. J. Paris, Alpha)**

Le comité d'entreprise européen a pour spécificité d'être un acteur transnational de représentation des travailleurs dans les groupes de dimension communautaire. Sa structure ainsi que ses pouvoirs, forts divers en raison des accords qui le constituent, sont souvent mal adaptés au contexte des restructurations, car il a besoin de temps pour construire une structure d'action au plan transnational, de coordination et de synergie avec les acteurs nationaux. Souvent, il manque de légitimité sur les sites restructurés qui cherchent à défendre l'emploi du site, en raison d'une concurrence existant entre les lieux de production ou de services du groupe.

Les cas AgirE sont révélateurs de tendances déjà analysées sur les difficultés d'action du comité d'entreprise européen, marquées par un certain nombre de facteurs d'impuissance qui conduisent à l'exclusion du comité d'entreprise européen du champ de l'action. Mais ils montrent aussi les potentialités de cet acteur transnational et l'existence de bras de

levier d'action lors des restructurations.

Si le comité d'entreprise européen a bien une vocation d'acteur central face aux restructurations dans les groupes transnationaux, l'on regrette qu'il ne parvienne pas à l'heure actuelle à faire émerger un contre-pouvoir transnational à l'occasion de celles-ci. Nouvelles orientations, nouvelles pistes d'actions.

### **Conclusion du rapport**

1- Construire l'anticipation aux différents niveaux d'action concernés par les restructurations.

a) imposer la production d'informations pertinentes dans l'entreprise et sur le territoire

b) favoriser la dynamique du changement par le développement d'interventions de personnes tierces

2- Construire la prévisibilité

a) améliorer l'analyse quantitative

b) permettre la centralisation de données objectives transmises par les administrations du travail

c) organiser par secteur la transmission aux acteurs sociaux des données utiles au plan national et européen

3- Organiser l'innovation dans l'entreprise et sur les territoires

4- Coordonner les politiques européennes autour de l'objectif d'anticipation

a) donner une base institutionnelle à la Task Force

b) construire un mainstreaming social

c) analyser systématiquement les impacts directs et indirects des politiques européennes sur les restructurations

5- Construire la visibilité des impacts et la transmettre aux partenaires sociaux

6- Promouvoir l'innovation et la prise en compte des « 3M »

7- Promouvoir les articulations d'action multi niveaux

8- Renforcement des capacités d'action

a) renforcement de la capacité de coordination du CEE (révision de la directive) et des syndicats européens

b) prise en compte des prises de contrôle liées à la financiarisation des activités économiques lors des transferts d'entreprise en vue d'une révision de la directive



Rédigé le 4 février 2008

par Patrick BIAU Secrétaire du Comité de Groupe Renault