

La négociation collective transnationale d'entreprise sur les restructurations : quelle(s) articulation(s) avec la régulation collective d'entreprise ?

Noélie Delahaie et Kevin Guillas Cavan (coord., IRES).

Nicolas Fleury (CEP), Jacques Freyssinet (IRES), Marcus Kahmann (IRES), Udo Rehfeldt (IRES) et Natacha Seguin (CEP).

Objectifs de la recherche et problématique

Cette recherche porte sur la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) d'accords-cadres européens (ACE) ayant pour thème les restructurations¹. Il s'agit de comprendre comment les ACE négociés par les entreprises transnationales (ETN) françaises s'articulent avec l'ensemble des normes et pratiques négociées ou mises en œuvre dans l'entreprise (que ce soit au niveau du groupe, des filiales ou des établissements). L'objectif est ainsi d'appréhender les formes d'articulation entre les normes définies par les ACE et la régulation collective d'entreprise ainsi que les enjeux en termes de normes (les pratiques et les accords collectifs) et d'usage (appropriation par les acteurs).

Le choix de nous focaliser sur les ACE conclus dans les ETN françaises, en particulier ceux portant sur les restructurations, est motivé par deux raisons principales. D'une part, les ETN françaises disposent plus fréquemment de structures formelles de relations professionnelles à l'échelon européen que les ETN implantées dans d'autres pays. Elles ont été pionnières dans la mise en place des comités d'entreprise européens (CEE), avant même que la directive européenne 94/95/CE de 1994 (transposée dans la loi française en 1996) ne leur ait donné une existence légale. À partir des années 2000, elles étaient de nouveau pionnières dans la négociation d'ACE par une fédération syndicale européenne (FSE). Leur activité en matière de négociation transnationale est remarquable : en 2017, elles avaient conclu 81 des 153 ACE recensés en Europe (soit 53 %). En ce qui concerne les ACE

¹ La restructuration est ici comprise dans un sens plus large, y compris l'anticipation du changement, c'est-à-dire des mesures de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

signés par une FSE seule, presque tous (23 sur 24) ont été signés par une ETN française (Rehfeldt, 2018). D'autre part, si les accords-cadres internationaux (ACI) portent essentiellement sur des principes et droits fondamentaux définis par l'Organisation internationale du Travail (OIT)², lesquels font généralement l'objet de consensus en Europe, les ACE ont plus fréquemment pour objet les restructurations : parmi les ACE conclus dans les ETN françaises, 23 portent sur ce thème. Les enjeux liés à cette thématique sont davantage conflictuels entre les représentants des travailleurs des différents pays d'une ETN, soulevant la question de la légitimité des signataires (Da Costa et Rehfeldt, 2011) et de la façon dont les acteurs articulent la NCTE et la régulation collective d'entreprise.

Alors que de nombreux travaux s'intéressent à l'effectivité des accords transnationaux dans les filiales étrangères du groupe (Bourguignon et Mias, 2017), notre étude se concentre, quant à elle, sur l'application et les usages de ces accords dans l'entreprise en France. Dans la lignée des travaux en relations professionnelles qui soulignent la prégnance du pays d'origine dans la NCTE et sur la représentation des salariés dans les ETN (Lecher *et al.*, 2001 ; Whitall *et al.*, 2017), nous nous intéressons spécifiquement au rôle des acteurs français dans la négociation des ACE sur les restructurations dans un contexte d'évolutions *a priori* ambivalentes. Le système français de négociation collective est en effet marqué à la fois par un mouvement de décentralisation – y compris en matière de restructuration, notamment depuis les lois successives sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la loi de sécurisation de l'emploi de 2013 – et, dans le même temps, par une recentralisation de la négociation au sein du périmètre national des entreprises françaises, principalement du fait des stratégies des directions. Néanmoins, la centralité persistante des acteurs nationaux fait que ce mouvement de centralisation s'arrête souvent au niveau national, même si l'on observe des cas d'entreprise où le CEE se substitue au comité de groupe et centralise à son niveau l'ensemble des négociations transnationales et françaises (IRES *et al.*, 2016). Ce projet ambitionne ainsi d'analyser les interactions entre la négociation collective centralisée au niveau national de l'entreprise et la NCTE dans une gouvernance multi-niveaux ainsi que son usage par les directions d'entreprise et les représentants des salariés, notamment ceux du pays d'origine, dans la mise en place de standards communs ébauchant des formes variées de *global labour governance* (Hassel, 2008 ; Meardi & Marginson, 2014).

La NCTE résultant d'une démarche volontariste entre représentants du personnel et direction, il convient également de s'interroger sur son origine et ses objectifs. Le transfert d'une partie de la négociation collective au niveau transnational est-il impulsé par les acteurs syndicaux nationaux ou les directions d'entreprise ? La négociation d'ACE, notamment sur la GPEC dans les groupes français (Malaquin *et al.*, 2012) répond-elle à une stratégie d'harmonisation des standards pour répondre à la transnationalisation du management et ainsi désamorcer la politique de

² Même si ces accords ont tendance à devenir plus substantiels depuis quelques années (Bourguignon et Mias, 2017).

« *benchmark* » des filiales nationales par les directions ? S'inscrit-elle dans la politique de responsabilité sociale des entreprises transnationales qui visent à exporter les « bonnes » pratiques (Whittall *et al.*, 2017) ? Parallèlement, dans la mesure où la négociation d'accords d'application peut être prévue dans l'ACE, ce projet cherchera à éclairer les conditions d'effectivité et d'appropriation de la NCTE par les acteurs nationaux et locaux. Quelle est alors la portée de la négociation transnationale sur les négociations d'entreprise en France ? Les ACE constituent-ils des ressources stratégiques permettant aux représentants du personnel de contraindre les directions nationales à lancer des négociations ou, dans une optique plus défensive, pour garantir des *minima* dans une situation d'asymétrie d'information et de centralisation croissante des décisions en matière d'emploi au niveau des maisons-mères ? Quant aux ACE à application immédiate dans les filiales nationales, sont-ils effectivement mis en œuvre, ou même connus des acteurs localement ?

Démarche de recherche et choix des entreprises étudiées

À ce jour, malgré l'importance relative de la NCTE dans les ENT françaises par rapport aux ETN des autres États-membres, le nombre d'ACE sur le thème des restructurations reste très faible. En effet, seules 18 ETN françaises ont signé un ou plusieurs ACE sur ce thème. Notre recherche s'attachant à appréhender l'effectivité des accords, il est apparu nécessaire de nous concentrer sur des entreprises dont les accords sont encore en vigueur. Pour des accords ayant expiré, *a fortiori* de longue date, il n'est pas certain que les acteurs présents dans l'entreprise à ce jour soient en mesure d'en discuter l'effectivité.

Une manière de sélectionner les entreprises aurait pu consister à retenir deux types d'accords que la littérature distingue : les accords « substantiels » et ceux dits « procéduraux ». Les accords procéduraux contiennent des mesures qui définissent les procédures d'information, de consultation et de négociation en cas de restructuration, c'est-à-dire les droits collectifs à la négociation. Les accords qualifiés de « substantiels » sont quant à eux des accords signés en vue d'encadrer une restructuration particulière et fournissant des objectifs chiffrés en termes de garanties d'emploi (voir par exemple Da Costa et Rehfeldt, 2012). Aucun accord de ce type n'existe actuellement. Nous avons en conséquence redéfini ce terme « substantiel » en considérant comme telles des mesures garantissant des droits nouveaux aux salariés, par exemple en termes de mobilité, de formation, etc. Sur la base de cette définition, il demeure cependant difficile de distinguer les accords procéduraux des accords substantiels tant les deux types de mesures sont mélangés. Tout au plus peut-on qualifier certains accords de principalement procéduraux ou substantiels.

Le choix des entreprises aurait pu également être opéré sur la base d'une typologie des ACE selon quatre critères : l'identité des signataires (CEE ou fédérations syndicales européennes), le mode d'application de l'accord (directe ou indirecte), ses procédures de diffusion, et enfin les modalités de suivi de l'application. L'analyse

exploratoire exhaustive a cependant fait apparaître que tous les accords encore en vigueur étaient désormais signés par les FSE, éventuellement accompagnés par les organisations syndicales nationales, rendant le premier critère inopérant. Quant aux procédures de diffusion de l'accord, celles-ci sont apparues très floues, en tout cas dans ce que prévoit l'accord, et ne permettaient pas de distinguer des pratiques sensiblement différentes. Seuls les deuxième et quatrième critères demeurent discriminants. C'est donc en mobilisant ces deux critères (le mode de suivi et le mode d'application de l'accord) que nous avons sélectionné des entreprises. Le choix s'est trouvé limité à 4 entreprises, toutes relevant du secteur industriel : ELEC, PETRO, EQUIP et COKE³ (voir encadré).

Une trentaine d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de représentants de la direction et du personnel des trois entreprises ayant accepté de contribuer à la recherche (ELEC, EQUIP et PETRO). S'agissant de COKE, la direction a refusé de donner suite à nos demandes de rencontre et seul un entretien auprès d'un représentant du personnel a pu être mené⁴. Cette entreprise a tout de même été retenue pour illustrer un cas d'accord relativement substantiel – comprenant des engagements de la direction en matière de préservation de l'emploi et des outils de production en Europe – qui n'a pas été respecté.

³ Le siège de COKE est en fait basé au Luxembourg mais compte tenu de la forte empreinte française des activités du groupe, il nous a semblé intéressant de retenir cette entreprise.

⁴ Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. D'une durée d'une heure à une heure et demie, les entretiens ont permis d'aborder les origines et les motivations de la NCTE ainsi que la mise en œuvre des ACE et leur effectivité.

Encadré - Présentation des entreprises

Si les quatre entreprises ont des activités industrielles, elles appartiennent à des secteurs d'activité divers, à savoir énergie, équipements, chimie et sidérurgie. D'envergure internationale, ces entreprises sont caractérisées par une forte empreinte européenne : cela est en particulier le cas d'ELEC (90 % de l'emploi en Europe), de PETRO (62 %) et de COKE(40 %).

	ELEC*	EQUIP	PETRO*	COKE*
Secteur	Energie	Equipements	Chimie	Sidérurgie
Nombre de salariés	150 000	137 000	104 000	197 000
- dont Europe	- 135 000	- 36 990	- 64 430	- 78 000
- dont France	- 73 000	- 16 000	- 35 000	- 15 840
<i>Chiffres 2018</i>				
Date de création du CEE	2008	1993	2001	2007
Thèmes des ACE en vigueur (date de signature / Signataire)	- Anticipation (2016 / EPSU, IndustriALL Europe, FETBB)	- Restructuration/ anticipation (2017 / IndustriALL Europe)	- Dialogue social / Restructuration (2004 / EMCEF, FECCIA-CEC, FECER-CEC) - Restructuration /aide à la création de PME (2012 ; EMCEF, FECCIA-CEC, FECER-CEC)	- Restructuration / Anticipation (2009 / FEM)

**Dans ces trois entreprises, la mise en place effective du CEE est antérieure aux dates mentionnées. En effet, elles ont hérité du comité d'entreprise européen de leur entreprise d'origine (ELEC1 pour ELEC, PETRO2 pour PETRO, et COKE2 pour COKE).*

PETRO et COKE ont conclu des ACE sur les restructurations tandis que l'ACE d'EQUIP porte à la fois sur les restructurations et sur la GPEC, et celui d'ELEC exclusivement sur ce dernier thème. Première entreprise du secteur de la chimie à avoir signé des ACE en matière de restructuration au milieu des années 2000, PETRO peut être considérée comme pionnière en matière de NCTE et ce même si elle a mis en place un CEE en 2001 seulement. Bien qu'ayant mis en place un comité d'entreprise européen avant l'entrée en vigueur de la directive européenne 94/95/CE, EQUIP n'a conclu son premier ACE qu'en 2007. Du fait de sa création plus récente (en 2008), ELEC (anciennement ELEC1) ne se dote, quant à elle, d'ACE qu'au

début des années 2010⁵. Il en est de même pour l'entreprises COKE, créée en 2006, et qui conclut un ACE en 2008.

Ces trois entreprises se distinguent aussi par le contenu même et le mode d'application des ACE. Parmi les entreprises étudiées dans ce rapport, ELEC prévoit un accord d'application directe. Il garantit des mesures et des droits substantiels aux salariés, chiffrés dans certains cas et qui ne nécessitent pas la négociation d'accord d'application au niveau des filiales ou des établissements pour être opposables aux directions. Parmi les groupes prévoyant des modalités de suivi définies dans l'accord, EQUIP est celui le plus ambitieux en définissant dans l'ACE les indicateurs de suivi et en prévoyant une instance particulière dédiée au suivi. PETRO est caractérisé par des accords plutôt procéduraux. Outre un ACE essentiellement procédural conclu en 2004, le groupe a signé un ACE sur les aides à la création de petites et moyennes entreprises ainsi que sur des aides allouées aux salariés désirant créer ou reprendre une entreprise en 2007 (renégocié en 2012). L'accord de COKE ambitionne de revitaliser le dialogue social européen et prévoit un engagement de la direction à préserver l'emploi et les sites en Europe «à condition que le rétablissement du marché le permette». Enfin, dans les quatre entreprises, les ACE ont été signés par des FSE.

Alors que les ACE font l'objet d'une large communication institutionnelle des entreprises, dans le cadre de leur démarche RSE notamment, il est à noter que l'accès aux entreprises a été particulièrement difficile du fait de la faible disponibilité des acteurs ou lorsque l'entreprise connaissait une restructuration. De même, il a été difficile dans deux cas de dépasser le niveau de la direction générale et des acteurs syndicaux centraux (membre du CEE et coordinateurs syndicaux) pour accéder aux acteurs des filiales et des établissements.

Enseignements et préconisations

Un premier constat se dégage de nos analyses : la compréhension de la dynamique de la NCTE ne peut pas faire l'économie de l'histoire des relations sociales de l'entreprise en France, et notamment celle qui porte sur la mise en œuvre d'une instance de représentation du personnel au niveau européen. La conclusion d'un accord constitutif du CEE est souvent la première négociation transnationale. Les

⁵ ELEC1 avait conclu un ACE sur la responsabilité sociale d'entreprise peu avant la fusion avec ELEC2 mais ne l'avait pas encore mis en place. Cet accord a été dénoncé après leur fusion.

habitudes, les routines de négociation et de discussion adoptées par les acteurs instaurent alors une certaine dépendance au sentier en termes de fonctionnement de cette instance transnationale et sa capacité à produire des accords transnationaux substantiels et effectifs. Les trois entreprises se distinguent donc par des trajectoires différentes en matière de dialogue social européen notamment du point de vue de la date de création du CEE (avant/après la directive européenne 94/95/CE) et la sensibilité des acteurs aux questions européennes.

Un deuxième enseignement suggère que les objectifs poursuivis par les acteurs sont pluriels : 1/ exporter de « bonnes pratiques » en matière de GPEC (EQUIP) ; 2/ harmoniser les normes et pratiques sociales à l'échelle du groupe (ELEC) ; 3/ définir des règles et procédures de négociation en cas de restructuration (PETRO et COKE). S'ajoutent deux autres objectifs implicites qui intéressent plus particulièrement les directions d'entreprise : 4/ renforcer le contrôle sur les directions des filiales (ELEC et EQUIP) ; 5/ redonner une certaine impulsion à la NCTE dans le cadre d'une démarche RSE via des accords-cadres internationaux tout en contournant les organisations syndicales opposées aux accords transnationaux. Les enquêtes monographiques montrent aussi combien la NCTE peut être instrumentalisée par les acteurs, patronaux et syndicaux, pour faire évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines à l'échelle européenne ou nationale. Dans le cas d'EQUIP, la négociation de l'ACE avait ainsi été impulsée par la direction dans le but d'exporter « de bonnes pratiques » françaises en matière de GPEC, alors que dans le cas d'ELEC, il a été porté par une organisation syndicale saisissant l'opportunité pour atteindre un certain nombre d'objectifs nationaux (et non pas transnationaux) en termes de garanties et d'harmonisation des droits à la mobilité ou à la formation. Le cas de PETRO donne à voir un contexte où la direction, peu impliquée dans le dialogue social européen, conclut des accords ne comprenant pas d'engagements durables. Seule l'entreprise COKE a signé un accord comprenant des engagements en termes de garanties d'emploi, même si ces derniers apparaissent plutôt faibles dans la mesure où ils sont conditionnés à l'évolution de la conjoncture.

Enfin, nos analyses suggèrent que la réponse à la question de savoir si les ACE sont appropriés par les acteurs et effectivement mis en œuvre dans les filiales en France n'est pas tranchée. Des ACE peuvent être appliqués mais de manière partielle et inégale (EQUIP et ELEC) tandis que d'autres ne le sont pas (PETRO et COKE). Ainsi dans les cas d'EQUIP et de PETRO, les ACE ne semblent pas avoir permis une amélioration de l'information des représentants du personnel en cas de réorganisation ou de restructuration. Les logiques économiques qui déterminent la manière dont les restructurations sont menées n'ayant pas été remises en cause, l'ACE n'a pas introduit de changements significatifs de ce point de vue. Le cas d'ELEC montre combien ce ne sont pas les ACE qui sont moteur du changement constaté en matière d'information et de consultation. Au mieux, l'ACE permet de formaliser une pratique de partage de l'information impulsée par la direction elle-même.

Cela ne signifie cependant pas que les ACE soient sans effet. Dans le cas d'EQUIP comme dans celui d'ELEC, ils s'intègrent, comme le prévoit l'accord, dans la régulation d'entreprise et visent bien à normaliser les pratiques d'une filiale à l'autre. Dans le cas d'EQUIP, ce sont principalement les filiales étrangères qui sont visées. Dans celui d'ELEC, la normalisation a pour cible principale les filiales françaises. Les ACE contribuent aussi à renforcer le contrôle de la direction générale sur les filiales en mobilisant le réseau syndical, mais aussi en imposant aux filiales d'atteindre, à travers l'accord, un certain nombre d'objectifs en matière de politique RH. L'accord d'EQUIP prévoit ainsi des indicateurs de suivi que les filiales doivent faire remonter à la direction générale ce qui lui permet de contrôler l'application de la politique sociale décidée centralement aux différents niveaux de l'entreprise. Si l'ACE n'est pas moteur de changement au niveau des pratiques d'anticipation du changement, tout au moins est-il vecteur de changement en ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise et les relations entre direction générale et directions locales.

Lorsque les ACE sont instrumentalisés, ils ne le sont pas uniquement par les directions. Chez ELEC, l'ACE répond à une volonté des organisations syndicales d'encadrer le changement organisationnel de l'entreprise et apparaît alors comme un équivalent fonctionnel à un accord de groupe français. Le très fort investissement de l'échelon transnational par les organisations syndicales françaises explique le contenu riche de l'ACE et le fait qu'il soit globalement appliqué. Compte tenu de sa centralité dans la stratégie syndicale de construction d'une régulation collective d'entreprise en l'absence d'accord de groupe de périmètre français, les organisations syndicales se mobilisent pour diffuser l'accord, relever les manquements à celui-ci et les faire remonter de manière à presser la direction générale afin que celle-ci intervienne auprès des directions locales.

Il semblerait que la NCTE au sein d'ELEC et d'EQUIP soit porteuse d'enjeux pour la régulation collective d'entreprise, tant d'un point de vue normatif (suivi de l'application de l'accord, production de normes collectives) que de celui des usages qu'en font les acteurs (appropriation). Tel n'est pas le constat qui peut être dégagé pour les cas de PETRO et de COKE. Outre la méconnaissance par les acteurs des résultats de la NCTE (PETRO) et la centralité des problématiques locales au détriment des questions européennes, nos analyses suggèrent que la mise en œuvre dépend des ACE dépend aussi de la légitimité que les acteurs patronaux et syndicaux accordent à la NCTE.

Au final, plusieurs préconisations se dégagent de nos analyses :

1. La dynamique du dialogue social européen étant très étroitement liée à l'importance que les acteurs accordent aux questions européennes et au rôle du CEE, il est nécessaire de former et d'informer les équipes syndicales et de direction sur les enjeux et les opportunités de la NCTE ;
2. Pour que les acteurs s'approprient effectivement les accords, il revient aux directions d'entreprise de diffuser les ACE largement aux équipes syndicales

locales et que l'accord prévoit des formations pour les élus ; parallèlement, il importe de faire connaître ces accords aux dirigeants des filiales, et de le faire de manière périodique pour prendre en compte le changement de personnel;

3. Dans la mesure où la mise en œuvre d'un accord et son effectivité dépendent largement du suivi, les ACE doivent prévoir un suivi paritaire à partir d'indicateurs négociés et fixés à l'avance ;
4. Le suivi ne dépendant pas uniquement de mécanismes formels mais aussi des remontées d'informations, il importe que le contenu de l'accord soit considéré comme apportant de nouveaux droits par les organisations syndicales aux différents niveaux de l'entreprise et pas uniquement au niveau transnational. De même, celles-ci doivent pouvoir disposer des moyens pour organiser la remontée des informations ou pour détecter des manquements aux engagements, en faisant intervenir un représentant local lors d'une réunion au niveau du groupe.