

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

---

### Rapport final mai 2020

- Noémie Delahaie et Kevin Guillas Cavan (coord., IRES)
- Nicolas Fleury (Centre d'Etudes & Perspectives du Groupe Alpha, Paris)
- Jacques Freyssinet (IRES), Marcus Kahmann (IRES)
- Udo Rehfeldt (IRES) et Natacha Seguin (CEP)



©USGS

**Convention n° 266 / 2018 / IRES-ESCP**

**Chaire Europe « Dialogue social et compétitivité d'entreprise »**

[www.ires.fr](http://www.ires.fr)



Suivez nous sur twitter : [@IresFR](https://twitter.com/IresFR)

Inscrivez-vous à la newsletter de l'Ires en cliquant [ici](#)



## Résumé

---

Ce rapport questionne la portée et l'effectivité de la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) d'accords-cadres européens (ACE) ayant pour thème les restructurations. A partir d'enquêtes qualitatives menées dans quatre entreprises transnationales françaises, il s'agit en particulier d'appréhender les formes d'articulation entre les normes définies par les ACE et la régulation collective d'entreprise en France ainsi que les enjeux en termes de normes (les pratiques et les accords collectifs) et d'usage (appropriation par les acteurs). Un premier enseignement 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'un comité d'entreprise européenne. Les 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. Un deuxième enseignement suggère que les objectifs poursuivis par les acteurs sont pluriels que la littérature a déjà souligné : 1/ exporter de « bonnes pratiques » en matière de GPEC; 2/ harmoniser les normes et pratiques sociales à l'échelle du groupe ; 3/ définir des règles et procédures de négociation en cas de restructuration ; 4/ renforcer le contrôle sur les directions des filiales ; 5/ redonner une certaine impulsion à la NCTE dans le cadre d'une démarche RSE. Nos analyses montrent que la portée et l'effectivité des accords dépendent tout à la fois de la manière dont les acteurs syndicaux et patronaux s'approprient les ACE ainsi que des modalités de suivi des mesures négociées.



# Sommaire

---

SYNTHESE DU RAPPORT .....	7
INTRODUCTION.....	15
CHAPITRE 1 : DES ACTEURS ET DES MOTIVATIONS HETEROGENES A L'ORIGINE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE TRANSNATIONALE D'ENTREPRISE .....	19
1. Origines et acteurs de la négociation collective transnationale d'entreprise : une brève revue de la littérature .....	19
1.1 Qu'est-ce qu'un accord d'entreprise transnational ? .....	20
1.2 Les origines des accords d'entreprise transnationaux .....	23
1.3 Les motivations des acteurs .....	24
1.4 Les accords-cadres européens sur les restructurations .....	26
2. Un panorama des accords-cadres européens signés dans les entreprises transnationales françaises .....	28
2.1 Les signataires des accords-cadres européens en matière d'anticipation du changement et de restructuration .....	29
2.2 Diffusion et suivi des accords-cadres européens signés par les entreprises françaises .....	30
3. Conclusion du chapitre 1 .....	31
CHAPITRE 2 : DYNAMIQUE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE TRANSNATIONALE : ELEMENTS DE CONTEXTE ET STRATEGIE D'ACTEURS.....	33
1. Émergence et fonctionnement des comités d'entreprise européens : une diversité de contextes qui influence la dynamique de la NCTE .....	35
1.1 L'émergence des CEE : un héritage de l'histoire sociale des entreprises transnationales .....	36
1.2 Un fonctionnement très formalisé du CEE et des procédures information-consultation à géométrie variable.....	40
2. À quoi sert la négociation collective transnationale d'entreprise ? Une analyse à partir du contenu des accords-cadres européens et des stratégies d'acteurs .....	46
2.1 Exporter de bonnes pratiques de GPEC pour répondre au défi de la gestion des ressources humaines : le cas d'EQUIP.....	47
2.2 Harmoniser les pratiques sociales à l'échelle du groupe en France : le cas d'ELEC.....	50
2.3 Définir « un cadre commun » de dialogue social sur les restructurations : les cas de PETRO et de COKE.....	53
2.4 Les ACE comme outils de contrôle managérial et de gestion de la main-d'œuvre : les cas d'EQUIP et d'ELEC .....	56
3. Des ACE aux ACI : relance ou essoufflement de la dynamique de la NCTE ? .....	57
4. Conclusion du chapitre 2 .....	61

CHAPITRE 3 : DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE TRANSNATIONALE D'ENTREPRISE A LA REGULATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE .....	64
1. De la mise en œuvre au suivi des accords-cadres européens : le rôle des acteurs .....	64
1.1 La volonté des acteurs à « jouer le jeu » de l'anticipation .....	65
1.2 Une mise en œuvre dépendant de l'implication des acteurs dans le dialogue social européen : EQUIP et ELEC .....	66
1.3 Une NCTE peu porteuse d'enjeux pour la régulation collective d'entreprise : PETRO et COKE.....	72
1.4 L'importance du suivi pour l'application des droits négociés.....	76
2. Les accords-cadres européens : au-delà de la régulation collective, un instrument au service de la gouvernance des entreprises .....	78
3. Conclusion du chapitre 3 .....	83
CONCLUSION DU RAPPORT .....	86
BIBLIOGRAPHIE .....	89
ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES .....	93
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	95
ANNEXE 3 : RECENSEMENT DES ACCORDS-CADRES EUROPEENS SUR LES RESTRUCTURATIONS CONCLUS PAR LES ENTREPRISES TRANSNATIONALES FRANÇAISES.....	97
ANNEXE 4 – PRESENTATION DES ENTREPRISES ETUDIEES.....	100
ELEC.....	100
EQUIP .....	102
PETRO.....	106
COKE.....	108

## Synthèse

### ▪ 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 restructurations<sup>1</sup>. 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 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'OIT<sup>2</sup>, 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,

---

<sup>1</sup> 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).

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

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 « *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 ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, ce rapport de recherche est organisé en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous précisons nos hypothèses à partir d'une revue de la littérature et d'un panorama des ACE signés dans les ETN françaises. Ce premier chapitre permet de documenter les origines de la NCTE ainsi que les motivations des acteurs et de mettre en avant la spécificité des entreprises françaises en matière de dialogue social européen. Les deux chapitres suivants s'appuient spécifiquement sur des enquêtes monographiques menées dans quatre entreprises françaises (COKE<sup>3</sup>, ELEC, EQUIP et PETRO). Le chapitre 2 vise à appréhender la dynamique de la NCTE en restituant le contexte social de cette négociation ainsi que les stratégies d'acteurs. Le troisième et dernier chapitre propose quant à lui d'interroger les modalités d'articulation de la NCTE avec la régulation collective d'entreprise en identifiant les conditions de mise en œuvre des ACE et leur effectivité.

#### ▪ 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

---

<sup>3</sup> 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.

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 » dans la littérature 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 des accords « procéduraux » et 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 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. Il est de fait apparu que tous les accords encore en vigueur étaient désormais signés par les FSE, éventuellement accompagnées 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 COKE (voir encadré).

Une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été menés 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 mené<sup>4</sup>. 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.

### Encadré 1 - 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*
<b>Secteur</b>	Énergie	Équipements	Chimie	Sidérurgie
<b>Nombre de salariés</b>	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>				
<b>Date de création du CEE</b>	2008	1993	2001	2007
<b>Thèmes des ACE en vigueur (date de signature / Signataire)</b>	- 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 de restructuration 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 2010<sup>5</sup>. 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 qui va le plus loin, définissant dans l'ACE les indicateurs de suivi et 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

<sup>4</sup> 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. Voir l'annexe 1 pour une présentation des interlocuteurs et l'annexe 2 pour un aperçu du guide d'entretien.

<sup>5</sup> 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.

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.

### ▪ Principaux enseignements

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 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 du tout (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 changé que peu de chose à cet égard. 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 objet les filiales françaises avant tout. 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 riche contenu 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.

Au final, 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), 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.

## Introduction

Cette recherche porte sur la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) d'accords-cadres européens (ACE) ayant pour thème les restructurations<sup>6</sup>. 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 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'OIT<sup>7</sup>, 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 dans ce dernier cas 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 avec la régulation collective d'entreprise.

---

<sup>6</sup> Dans ce rapport, 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).

<sup>7</sup> Même si ces accords ont tendance à devenir plus substantiels depuis quelques années (Bourguignon et Mias, 2017).

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 de ces accords d'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 ; Whittall *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 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 « *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 de contraindre les directions nationales de lancer des négociations ou, dans une optique plus défensive, de 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 ?

D'un point de vue méthodologique, ce rapport s'appuie sur des enquêtes de terrain menées auprès de quatre entreprises : COKE<sup>8</sup>, ELEC, PETRO et EQUIP (voir encadré 1). Une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été menés 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 mené<sup>9</sup>. 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.

Ce rapport de recherche est organisé en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous précisons nos hypothèses à partir d'une revue de la littérature et d'un panorama des ACE signés dans les ETN françaises. Ce premier chapitre permet de documenter les origines et les objectifs de la NCTE. À partir d'une analyse de l'ensemble des ACE sur les restructurations signés par des entreprises françaises, qu'ils soient encore en vigueur ou non, ce chapitre s'intéresse aux spécificités françaises. Les deux chapitres suivants s'appuient spécifiquement sur les enquêtes monographiques menées dans les quatre entreprises françaises retenues. Le chapitre 2 vise à présenter à appréhender la dynamique de la NCTE en restituant le contexte social de cette négociation ainsi que les stratégies d'acteurs. Le troisième et dernier chapitre propose quant à lui d'interroger les modalités d'articulation de la NCTE avec la régulation collective d'entreprise en identifiant les conditions de mise en œuvre des ACE et leur effectivité.

---

<sup>8</sup> Le siège de COKE est certes basé au Luxembourg mais compte tenu de la forte empreinte française du groupe, il nous a semblé intéressant de retenir cette entreprise.

<sup>9</sup> Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. D'une durée d'une heure à une heure et demi, 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. Voir l'annexe 1 pour une présentation des interlocuteurs et l'annexe 2 pour un aperçu du guide d'entretien.

## Encadré 2 – Démarche de recherche et choix des entreprises

À ce jour, malgré l'importance relative de la NCTE dans les ETN françaises par rapport aux ETN des autres États-membres, le nombre d'ACE sur le thème des restructurations reste très faible. En effet, la base de données de la Commission européenne sur les ACE qui constitue la source la plus complète à ce sujet, recense seulement 18 ETN françaises qui ont signé un ou plusieurs ACE sur ce thème (cf. Annexe 3 pour un recensement des accords). 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 de discuter de l'effectivité.

À partir du recensement des accords effectué dans la base de données de la Commission européenne, une manière de sélectionner les entreprises aurait pu consister à retenir deux types d'accords que la littérature distingue : les accords dits « 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 » dans la littérature 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. Il est en outre apparu que la distinction entre accords procéduraux et substantiels n'est pas aisée. 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 des accords « procéduraux » et 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 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. Il est de fait apparu que tous les accords encore en vigueur étaient désormais signés par les FSE, éventuellement accompagnées 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 *a priori*. 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 COKE (cf. annexe 4 pour une présentation des entreprises).

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.

# Chapitre 1 : Des acteurs et des motivations hétérogènes à l'origine de la négociation collective transnationale d'entreprise

Dans la littérature académique, la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) et ses résultats en termes de production d'accords d'entreprise transnationaux (AET) sont des objets de recherche plutôt récents. La littérature distingue usuellement les accords-cadres européens (ACE) des accords-cadres internationaux (ACI). Pourquoi cette distinction entre les deux types d'accord est-elle opérée dans la littérature ? Historiquement, les ACI émergent avant les ACE suite au constat des fédérations syndicales internationales (FSI) et de certaines organisations syndicales nationales, en particulier nord-américaines, que face à l'internationalisation des directions des multinationales, c'est au niveau international qu'il convient de porter la négociation collective. Ensuite, parce qu'ils restreignent le champ d'application au niveau européen, les ACE ont pu apparaître comme un moyen de répondre aux difficultés qu'ont les acteurs à appréhender une diversité de situations nationales. L'une des particularités des ACE par rapport aux ACI réside aussi dans l'ampleur des thèmes traités, et en particulier dans la prépondérance du thème des restructurations.

Bien qu'encadrés juridiquement au niveau communautaire, les ACE n'ont pas de caractère plus contraignant que les ACI. Comment expliquer alors la prévalence du thème des restructurations dans les ACE ? Quelles sont les motivations des acteurs de la NCTE ?

Afin d'apporter des éléments de réponse, ce chapitre propose une brève revue de la littérature sur les origines et les motivations de la NCTE. Il s'agit ensuite d'explorer les spécificités des entreprises transnationales françaises signataires de tels accords.

## 1. Origines et acteurs de la négociation collective transnationale d'entreprise : une brève revue de la littérature

Les accords d'entreprise transnationaux (AET) sont un phénomène récent et la littérature scientifique sur ce sujet est encore peu développée. Les premières approches du phénomène ont consisté à établir des inventaires quantitatifs de ces accords, à élucider leur origine historique et à identifier les acteurs et leurs motivations. À ces recherches issues du champ des relations professionnelles s'ajoutent des études issues du droit qui sont surtout préoccupées par la validité juridique de ces accords et la résolution des

conflits qui sont susceptibles d'en découler (Ales et al., 2006 ; Bé, 2008 ; Schömann et al., 2008 ; Sciarra et al., 2014 ; Marassi, 2015 ; Lamine, 2016 ; Frapard, 2018 ; Moreau, 2018 ; Guarriello, 2018). Pour les juristes, l'un des problèmes centraux des AET est qu'ils se sont développés en l'absence d'un cadre juridique. De ce fait, ces études ont discuté de leur statut juridique et de la manière de les rendre contraignants. À rebours de ces considérations, certains juristes estiment que leur mise en œuvre effective grâce à l'engagement des responsables locaux et des représentants des salariés est plus importante que leur statut juridique (Sobczak, 2012 ; Moreau, 2018). Si l'ensemble de ces études se situe dans le domaine des relations professionnelles au sens large, intégrant les études juridiques, les sciences de gestion s'y sont également intéressées très tôt, y voyant un outil de la gouvernance d'entreprise et des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Il s'agit là d'un thème de prédilection aussi pour les juristes (Sobczak, 2008 ; Schömann, et al. 2008 ; Daugareilh 2017).

Avant de discuter plus en détail des origines de la NCTE et des motivations des acteurs, il convient d'examiner comment les institutions internationales ont tenté de définir un accord non contraignant juridiquement, tel que l'accord d'entreprise transnational.

### 1.1 Qu'est-ce qu'un accord d'entreprise transnational ?

Beaucoup d'études portant sur les contours et le cadre de la NCTE ont été initiées ou financées par des organisations internationales, comme l'Union européenne à travers la Commission européenne (Ales, *et al.* 2006 ; European Commission, 2008a, 2008b ; Leonardi, 2012 et 2015 ; Whittall, *et al.* 2017 ; CES et Business Europe,, 2018), comme Eurofound (Schömann, *et al.*, 2008 ; Telljohann, *et al.*, 2009), ou encore comme le BIT (Papadakis, 2008, 2009, 2010 et 2011 ; Stevis. 2010 ; Hadwiger, 2015 ; Bourguignon et Mias 2018 ; ILO 2018). Le terme d'accord d'entreprise transnational est introduit en 2008 par la Commission européenne lorsqu'elle met en place un groupe d'experts pour explorer la possibilité d'un cadre juridique facultatif pour de tels accords (European Commission, 2008a et 2008b). Un AET est alors défini comme « un accord contenant des engagements réciproques dont le champ d'application s'étend au territoire de plusieurs États et qui a été conclu par un ou plusieurs représentants d'une entreprise, ou d'un groupe d'entreprises, d'un côté, et par une ou plusieurs organisations de salariés de l'autre, et qui couvre les conditions de travail et d'emploi et/ou les relations entre l'employeur et les travailleurs, ou leurs représentants » (Commission européenne, 2008b). Sur la base de cette définition, la Commission européenne met en place en 2011

une base de données des AET, qui obtient plus tard le soutien du BIT, et qui a contribué à diffuser largement ce terme. Cette base de données est interrompue en 2015, puis mise à jour en 2018 (Commission européenne 2018). C'est la source d'information la plus importante et la plus pertinente sur les AET<sup>10</sup>.

En 2009, une étude menée pour Eurofound (Telljohann, *et al.*, 2009) propose de distinguer deux types d'AET selon leurs signataires : les accords-cadres européens (ACE) et les accords-cadres internationaux (ACI). Le terme d'ACI est adopté et diffusé par les fédérations syndicales internationales (FSI) qui le définissent comme un accord signé par une ou plusieurs FSI et la direction générale d'une ETN. C'est également la définition utilisée par la base de données de la Commission européenne qui cite pour cela une publication du BIT (Papadakis, 2011, p. 2). Le terme d'accord-cadre est utilisé pour la première fois dans un accord signé en 1988 par BSN (aujourd'hui Danone). Cet accord devait être mis en œuvre et spécifié par des accords nationaux ou locaux. Aujourd'hui cependant, très peu d'ACI et d'ACE contiennent une obligation de mise en œuvre nationale par un accord formel, comme ce fut le cas pour les premiers ACI signés par BSN-Danone.

Les ACI sont désormais aussi fréquemment appelés « accords-cadres mondiaux » car la plupart d'entre eux ont une portée mondiale. Certains accords n'ont cependant qu'une portée régionale limitée à l'Amérique latine (par exemple, celui de Chiquita signé en 2001) ou à l'Asie (par exemple, celui de Takashima de 2008). Par analogie avec les ACI, les AET européens sont appelés « accords-cadres européens ». Ce terme est utilisé pour la première fois dans le rapport déjà cité d'Eurofound (Telljohann *et al.*, 2009). En référence à ce rapport, Eurofound intègre le terme dans son *Dictionnaire des relations industrielles* (Eurofound, 2013). Le terme est désormais largement utilisé par les fédérations syndicales européennes (FSE).

Initialement, les ACI portent essentiellement les droits fondamentaux et la RSE. Progressivement, d'autres thèmes sont traités, soit dans le même accord, soit une fois que l'entreprise a signé un premier accord-cadre sur les droits fondamentaux, dans un accord spécifique (Bourguignon et Mias, 2017). Les ACE portent, eux, sur une plus grande variété de thèmes, avec un accent mis sur la gestion des restructurations. En outre, les ACE se caractérisent par une plus grande variété de parties signataires, à savoir

---

<sup>10</sup> C'est d'ailleurs cette source qui a été principalement utilisée pour le recensement des accords-cadres européens (Voir annexe 3).

les comités d'entreprise européens (CEE), les Fédérations syndicales européennes (FSE) et les syndicats nationaux, alors que les ACI ne sont usuellement signés que par les Fédérations syndicales internationales (FSI). Leur champ d'application est limité à l'Europe, mais il existe également quelques ACE qui ont une portée mondiale. Ces accords de portée mondiale sont cependant catégorisés comme des ACE quand ils ne sont pas signés par une FSI.

Tant pour la signature d'ACI que pour la signature d'ACE, les ETN françaises ont joué un rôle pionnier. 33 entreprises françaises ont signé plus de la moitié des 153 ACE inventoriés jusqu'en 2017 (Rehfeldt, 2018). L'effet du pays d'origine ne concerne pas uniquement la fréquence du recours à la négociation transnationale, mais aussi les formes de cette négociation : les ETN françaises préfèrent négocier avec les représentants syndicaux, les ETN allemandes avec un CEE. Malgré l'adoption, depuis 2006, de procédures de mandatement par les FSE qui demandent de réserver ce rôle aux syndicats, cette partition demeure (Rehfeldt 2013). Certes, depuis 2006, un nombre croissant d'ACE est signé par les FSE seules, mais cette augmentation est quasi exclusivement le fait d'entreprises françaises. En effet, 23 des 24 ACE signés par les FSE seules l'ont été par 9 entreprises françaises. Dans leur ensemble, les ACE continuent majoritairement à être signés par un CEE seul.

On constate depuis plus d'une décennie une baisse relative du nombre d'ACE signés annuellement qui s'explique en partie par la « renationalisation » des relations professionnelles que la crise de 2008 a engendrée, mais aussi par un changement de position des FSE privilégiant désormais des accords de qualité, et l'application de ceux-ci (cf. *infra*). Outre ces changements structurels qui concernent l'ensemble des pays, cette baisse s'explique également par une diminution significative des AET signés par des entreprises allemandes. On peut supposer que le ralentissement de la dynamique des AET signés par des entreprises allemandes est dû à une extension du caractère informel des négociations entre les CEE et les ETN (Platzer et Rüb, 2014). Ces entreprises continuent probablement à négocier, mais préfèrent ne pas rendre leurs accords publics. Il n'en reste pas moins que la dynamique actuelle des ACE est presque exclusivement tirée par les ETN françaises, qui représentent 28 des 37 ACE signés entre 2012 et 2017 (Rehfeldt, 2018).

## 1.2 Les origines des accords d'entreprise transnationaux

Quelques études se sont intéressées aux origines de la NCTE qui est amorcée dans les années 1960-1970 (da Costa et Rehfeldt, 2008 et 2011). À l'époque, certaines FSI développent une stratégie très ambitieuse pour la NCTE, en cherchant à négocier directement avec les entreprises multinationales des accords sur des sujets similaires aux accords signés par les entreprises implantées dans la région nord-américaine, en particulier sur les salaires et les conditions d'emploi<sup>11</sup>. Cependant, aucune direction d'ETN n'accepte de négocier un AET dans les années 1970. Les syndicats ont dû attendre l'arrivée de directions d'entreprise ouvertes au dialogue social transnational. Une telle ouverture est constatée dans les années 1980 dans certaines ETN françaises, dans le cadre d'un débat politique au niveau européen initié par le projet de « directive Vredeling » de 1980, par lequel la Commission européenne entend rendre obligatoire une négociation transnationale en cas de restructuration concernant plusieurs filiales d'un groupe en Europe.

La première entreprise multinationale qui accepte de négocier au niveau transnational est l'entreprise française alors nationalisée Thomson Grand Public. En 1985, elle signe deux AET avec la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) sur la mise en place d'un « comité de liaison » bilatéral et d'une représentation transnationale des salariés avec droits d'information. Dans 17 autres ETN françaises, ces accords ouvrent la voie à des accords volontaires pour la mise en place de « comités de groupe européens » qui, pour la plupart, résultent d'initiatives de la direction (Rehfeldt, 1993). Il s'agit alors essentiellement d'entreprises récemment nationalisées. Les initiatives de leurs directions sont fortement encouragées par le gouvernement socialiste<sup>12</sup>. Ces comités de groupe européens servent par la suite de modèle aux comités d'entreprise européens (CEE) de la directive européenne, adoptée en 1994 malgré l'opposition virulente de la majorité des ETN. Cette directive de 1994 a d'abord enclenché une dynamique de conclusion d'accords sur la mise en place de CEE, puis plus tard, des premiers ACE sur d'autres thèmes que la simple création d'instances représentatives du personnel transnationales (da Costa et Rehfeldt, 2011).

---

<sup>11</sup> À l'époque, des syndicats nord-américains, implantés aussi bien aux États-Unis qu'au Canada, ont signé des accords d'entreprises couvrant l'ensemble des deux pays.

<sup>12</sup> Le but de ces initiatives était aussi d'assurer aux gouvernements et aux syndicats des pays voisins que de futures restructurations ne se feraient pas unilatéralement au détriment de l'emploi dans les filiales à l'étranger.

Les deux accords Thomson Grand Public de 1985 sont suivis, entre 1988 et 1994, par la signature des premiers AET du groupe français BSN-Danone qui sont désormais considérés comme les premiers ACI, même s'ils n'avaient initialement qu'un champ d'application limité à l'Europe. Ce n'est qu'en 1998 que cette pratique a commencé à s'étendre aux ETN d'autres pays, dont le siège est essentiellement localisé sur le continent européen<sup>13</sup>.

### 1.3 Les motivations des acteurs

Comme nous l'avons vu, historiquement la NCTE émane des organisations syndicales internationales et européennes qui estiment que le pouvoir accru des ETN ne peut plus être contrôlé par des instruments et des stratégies purement nationales. Au niveau international, le souci des FSI est surtout de garantir les normes fondamentales du travail adoptées par l'OIT en 1998, qui ne sont contraignantes que pour les États-membres. Elles créent alors un modèle commun pour la signature d'ACI dans lequel elles définissent les conditions qu'un tel accord doit remplir pour qu'elles le signent. Le cœur de ces conditions est que l'accord doit être conforme aux normes de la Déclaration de l'OIT de 1998 et doit également couvrir les fournisseurs et les sous-traitants<sup>14</sup>.

Dans les années 1990, les FSI considèrent souvent la conclusion d'ACI comme un objectif en soi. Il s'agit alors de créer une masse critique d'ACI afin de faire pression sur les entreprises hésitantes et sur les institutions internationales pour qu'elles adoptent des règles plus contraignantes. La signature d'un grand nombre d'ACI a également légitimé le travail des FSI vis-à-vis de leurs affiliés nationaux. Il y avait également une compétition entre les grandes FSI pour signer le plus grand nombre d'ACI. Cette compétition a désormais cessé et toutes les FSI s'accordent pour considérer qu'il est plus important d'avoir des accords de qualité effectivement mis en œuvre que de signer un grand

---

<sup>13</sup> Jusqu'à présent, très peu d'ETN nord-américaines ont signé un ACI. Cela peut s'expliquer par une culture antisyndicale des relations professionnelles très répandue aux États-Unis et au Canada. Les entreprises américaines en général sont réticentes à admettre un droit fondamental à la négociation collective. Cette réticence pourrait également expliquer pourquoi si peu d'ETN américaines ont signé le Pacte mondial, qui comprend les droits et principes fondamentaux du travail de l'OIT et, par conséquent, le droit à la négociation collective. Beaucoup d'entre elles ont plutôt signé les « Global Sullivan Principles », un code également basé sur la non-discrimination, mais qui n'inclut pas le droit à la négociation collective (da Costa et Rehfeldt, 2009).

<sup>14</sup> Dans certains cas, un ACI a aidé à résoudre des conflits locaux ou à augmenter le taux de syndicalisation grâce à des campagnes syndicales (Stevis, 2011 ; Hadwiger, 2015). L'impact observé est cependant concentré sur les filiales directes. Il y a encore très peu d'études de cas empiriques sur l'effet des ACI sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. La plupart des études de cas n'identifient que les bonnes pratiques. Très peu analysent les effets sur les sous-traitants hors Europe (Hadwiger, 2015).

nombre de textes. Les FSI estiment ainsi que les ACI devraient contenir des dispositions détaillées pour les activités de syndicalisation et prévoir des mécanismes efficaces d'arbitrage, de médiation et de résolution des conflits (Telljohann, *et al.*, 2009).

Si les motivations des organisations syndicales sont faciles à comprendre, on dispose initialement de peu d'études pour comprendre les motivations des directions d'ETN qui ont accepté de signer un AET. Plus récemment, Hadwiger (2014, 2018) s'est efforcé de collecter et de systématiser ces motivations. L'AET est utilisé comme un outil de communication qui renforce la réputation de l'entreprise en matière de RSE. Il envoie des signaux aux médias, aux consommateurs et aux investisseurs pour montrer que l'entreprise respecte les normes sociales et environnementales. Certaines ETN non-européennes sont motivées pour signer un AET dans l'objectif de positionner leur entreprise comme une ETN socialement responsable et faciliter ainsi leur pénétration sur le marché européen (Papadakis, 2009). Enfin, en créant des normes communes, un AET peut faciliter les relations commerciales avec les sous-traitants et réduire les coûts de transaction.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines (RH), un AET peut légitimer les décisions de gestion, motiver les salariés, fidéliser et attirer des travailleurs qualifiés. Un AET permet aussi de maintenir de bonnes relations avec les syndicats et les comités d'entreprise lorsque la direction l'utilise pour développer une culture d'entreprise de dialogue social. Il peut réduire les coûts de transaction dans la gestion des restructurations transnationales en créant un canal de dialogue transnational. Enfin, il convient d'ajouter une autre motivation qui est l'utilisation d'un AET comme outil interne de gestion des RH (Platzer et Rüb. 2014 ; Leonardi, 2015 ; Bourguignon et Mias, 2018 ; Bourguignon *et al.*, 2019). Il peut en effet être utilisé pour la coordination et l'harmonisation transnationales de la politique de RH de l'ETN, surtout lorsque celle-ci est fragmentée au niveau international. La négociation et l'application d'un AET sont parfois utilisées par la direction RH de l'ETN pour créer un réseau de responsables RH des filiales, parallèlement au réseau des représentants des salariés. C'est parfois l'occasion d'initier un *benchmarking* interne des pratiques RH au sein d'une ETN (Frapard, 2018). Les commissions de suivi et les procédures de *reporting* peuvent être utiles pour vérifier si les règles RH communes sont effectivement appliquées localement. À titre d'exemple, l'ACI de Volkswagen sur les relations de travail de 2012 confère des droits forts d'information, de consultation et de négociation aux représentants des salariés dans les filiales à l'étranger. Ils doivent être mis en œuvre par des accords locaux.

Cet ACI peut être interprété comme une tentative d'exporter le modèle allemand de la codétermination (Whittall *et al.*, 2017).

Les motivations de gestion énumérées ici expliquent pourquoi ce ne sont souvent pas les syndicats qui prennent l'initiative de négocier un AET. Pour un petit nombre ACI (Telljohann, *et al.*, 2009), mais aussi pour un grand nombre d'ACE (Leonardi, 2015), cette initiative vient de la direction. D'autre part, la négociation d'un AET repose généralement sur un projet d'accord proposé par la direction (Bourguignon et Mias, 2018). Des études de cas d'un rapport commun de Business Europe et la Confédération européenne des syndicats (CES) montrent que les initiatives de négocier un ACE peuvent aussi émaner des deux côtés, chaque partie y voyant des possibilités de gains (CES et BusinessEurope, 2018).

S'il y a tant d'avantages pour le management, il faut cependant se demander pourquoi les AET ne sont pas plus fréquents. De toute évidence, il existe également des freins à la négociation d'un AET. Des rapports récents (ITC-ILO, 2018 ; ILO, 2018) rassemblent les arguments des directions contre la négociation d'AET. La plupart d'entre eux reflètent la préférence des directions pour des politiques sociales décentralisées et la crainte qu'un AET limite cette marge de manœuvre et puisse même créer des conflits avec le management local ou le cadre juridique national. Il existe également un scepticisme quant à la valeur ajoutée des ACI par rapport à d'autres instruments tels que les codes de conduite, lesquels s'avèrent plus souples à élaborer.

#### 1.4 Les accords-cadres européens sur les restructurations

Comme mentionné plus haut, les restructurations sont le thème principal des ACE. Le terme de restructuration est ici compris dans un sens plus large, incluant l'anticipation du changement, c'est-à-dire des mesures de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). La littérature a divisé ces AET entre accords dits « de procédure » et accords dits « substantiels » (da Costa et Rehfeldt, 2011). Les ACE procéduraux établissent des principes généraux afin d'anticiper ou d'accompagner les futurs processus de restructuration, y compris les procédures de consultation des représentants des travailleurs. Les ACE substantiels établissent des règles de gestion d'une restructuration spécifique avec des garanties concrètes et contraignantes pour la sécurité de l'emploi, l'organisation du travail, parfois aussi pour le choix de produits et les sites de production. Ces garanties peuvent comprendre des engagements d'exclure les fermetures d'usines ou des garanties pour les salariés externalisés. La négociation

de ces accords est souvent plus conflictuelle que celle des accords procéduraux. 28 des 39 ACE procéduraux de restructuration ont été signés par des ETN françaises. Cette spécificité française est principalement due à l'existence dans les entreprises anciennement nationalisées d'une direction des ressources humaines orientée vers dialogue social et l'anticipation. De même, la législation française sur la GPEC de 2005 et 2006 explique la croissance des ACE procéduraux de restructuration après 2006 (da Costa et Rehfeldt, 2012). En revanche, seulement 7 des 25 ACE substantiels ont été conclus par ces mêmes entreprises. La plupart des ACE substantiels ont en fait été conclus par deux entreprises étatsuniennes. Néanmoins, si l'on considère le nombre d'entreprises signataires, la spécificité française ressort ici aussi : parmi les 10 entreprises qui ont signé les 25 accords substantiels connus, 4 sont françaises (AirFrance KLM, Alstom/Schneider Electric, ArcelorMittal<sup>15</sup> et Danone).

Dans les années 2000, des ACE signés dans le secteur automobile ont tenté de trouver des solutions européennes aux problèmes de restructurations transnationales (da Costa et Rehfeldt, 2011). L'ACE de restructuration signé par General Motors Europe en 2004 a inspiré dix principes de restructuration socialement responsable adoptés par la FEM en juin 2005 (FEM, 2005)<sup>16</sup>. En cas de projet de restructuration transnationale, la FEM doit mettre en place un groupe européen de coordination syndicale composé de représentants du CEE et des syndicats nationaux pour étudier la possibilité de négocier un accord européen avec l'entreprise. Les négociations nationales ou locales doivent être suspendues jusqu'à la fin du processus de consultation européen. Il existe cependant très peu d'exemples où ces principes ont été appliqués correctement voire ont conduit à un accord européen. Il est en effet difficile d'établir des relations durables de confiance et de solidarité entre les représentants des différents sites, condition nécessaire pour l'élaboration d'une approche européenne. Le CEE ou la FSE sont souvent impuissants à résoudre des conflits d'intérêt entre sites sur la question de sauvegarde de l'emploi (da Costa *et al.*, 2009).

Le nombre d'ACE sur les restructurations signé chaque année diminue depuis 2013, à l'exception des ACE procéduraux sur l'anticipation du changement, qui continuent à être signés principalement par les ETN françaises. Des accords sur des cas de restructuration

---

<sup>15</sup> Juridiquement, Arcelor Mittal est certes une entreprise de droit luxembourgeois, mais l'implantation de ses sites de production en Europe et surtout en France nous amène à la retenir dans notre analyse.

<sup>16</sup> IndustriALL Europe a de nouveau adopté les dix mêmes principes pour ses affiliés en 2015.

spécifiques sont désormais négociés exclusivement au niveau national ou au niveau du site. Les ACE dits « substantiels » sur de tels cas de restructuration ont presque complètement disparu.

## 2. Un panorama des accords-cadres européens signés dans les entreprises transnationales françaises

Comme souligné auparavant, les entreprises françaises sont caractérisées par une activité de négociation collective transnationale intense et les ACE se focalisent fréquemment sur le thème des restructurations et de l'anticipation du changement. 35 accords européens ont été signés sur ce sujet par 17 entreprises<sup>17</sup> (voir annexe 2), avec une forte concentration dans les secteurs de l'énergie et l'industrie qui représentent 18 accords signés par 13 entreprises (respectivement, 8 accords signés par 4 entreprises dans l'énergie<sup>18</sup> et 10 accords par 9 entreprises dans l'industrie). Les 8 accords signés hors de ces deux secteurs ont été signés par 4 entreprises, dont 3 dans le secteur de la banque et de l'assurance ; la dernière étant Air France qui a signé 4 accords. Tous les accords dans ces deux derniers secteurs ont expiré.

À ce jour, seules 10 entreprises ont des ACE sur l'anticipation du changement et les restructurations qui sont encore en vigueur. Les accords dits « substantiels » dans la littérature, au sens où ils concernent une restructuration spécifique et comportent des engagements chiffrés et précis en termes d'emploi ont disparu. Il reste cependant difficile de considérer les accords restant comme étant tous procéduraux. La plupart le sont au sens strict et définissent les procédures à suivre en cas de restructuration ou plus largement pour informer et consulter les instances sur les changements prévus. Certains garantissent néanmoins des droits substantiels aux salariés que ce soit en termes de primes, d'aides, d'heures de formation, etc.

---

<sup>17</sup> Ce nombre s'élève à 19 si l'on compte d'un côté GDF, Suez et GDF-Suez devenue Engie comme trois entreprises distinctes et non comme deux, considérant qu'Engie est issue de la fusion de GDF et de Suez et, de l'autre Suez et Suez Environnement comme deux entreprises distinctes. Suez Environnement est devenue une entreprise distincte de Suez quand cette dernière a entamé le processus de fusion avec GDF, mais hérite largement des ACE de Suez.

<sup>18</sup> En fait, 2 entreprises, car Suez avait trois accords qui ont été dénoncés quand l'entreprise a été absorbée par GDF. Le nouveau groupe, GDF-Suez devenu Engie a signé deux accords sur le sujet.

## 2.1 Les signataires des accords-cadres européens en matière d'anticipation du changement et de restructuration

Conformément aux préconisations des FSE qu'appliquent généralement les organisations syndicales françaises, la majorité des 26 accords en France est signée par les FSE. Les deux seules exceptions sont les accords d'Air France et l'accord de PSA (2008). L'accord sur l'élargissement du comité paritaire stratégique de PSA (contenant des dispositions sur l'anticipation du changement et la GPEC) a été signé par les organisations syndicales nationales, et les 4 accords d'Air France (désormais caducs) l'ont été par le comité de groupe européen ce qui correspond davantage à la tradition allemande. Deux entreprises, GDF (devenue Engie) et Axa (dont les accords sont désormais caducs) associent les organisations syndicales nationales aux fédérations syndicales européennes. Dans le cas d'Axa, l'accord sur le comité européen de 2005<sup>19</sup>, les accords européens sur l'anticipation du changement du groupe et au sein d'Axa Assistance (tous deux signés en 2011 et échus en 2014), seules les organisations syndicales représentatives françaises sont signataires aux côtés de la fédération syndicale européenne UNI Finance Europe. Dans le cas de l'accord de 2010 de GDF-Suez, l'ancien nom de l'actuelle entreprise Engie, l'ensemble des organisations syndicales nationales sont présentes en plus d'EPSU (Fédération syndicale européenne des services publics) et de l'EMCEF (Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie). Cet accord à durée indéterminée est toujours en vigueur, même s'il n'est plus appliqué *de facto* car ses principales dispositions ont été reprises dans l'Accord social européen d'Engie de 2016. Si ce dernier n'est signé que par les fédérations syndicales européennes (l'EPSU, la FETBB [Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois] et IndustriALL Europe qui a succédé à l'EMCEF après sa fusion avec la FEM et la Fédération européenne du textile, de l'habillement et du cuir), la signature des organisations syndicales françaises dans le premier accord est le signe de leur investissement dans la NCTE et explique en partie les spécificités de l'accord de 2016, particulièrement ambitieux et pensé pour les filiales françaises.

Du côté de la direction, la majorité des ACE est signée par les directions des ressources humaines (DRH) ou des relations sociales (DRS). Il n'y a que trois exceptions à cela : les ACE d'Axa, ceux de GDF-Suez puis d'Engie et l'Accord européen sur l'anticipation du

---

<sup>19</sup> Cet accord relève du champ de notre étude puisqu'il comporte en annexe des « Engagements vis-à-vis des salariés, particulièrement en cas de changements organisationnels importants. »

changement signé en 2007 par Schneider Electric<sup>20</sup>. Dans les deux premiers cas, les ACE sont signés par le PDG et dans le dernier par le directeur des ressources stratégiques et à l'organisation. De manière remarquable, deux des trois accords sélectionnés car potentiellement pertinents pour les filiales françaises comportant des mesures substantielles s'intègrent dans une réflexion stratégique du groupe, qu'elle soit portée par la direction éponyme ou directement par le PDG.

## 2.2 Diffusion et suivi des accords-cadres européens signés par les entreprises françaises

La plupart des accords ne prévoit pas de mesure de diffusion de l'accord. Seuls 7 des 26 accords en prévoient explicitement. Dans trois cas, la seule mesure de diffusion prévue est le dépôt légal de l'accord auprès des autorités administratives des pays où l'entreprise est présente. Parmi les 4 cas qui prévoient une diffusion en interne, 3 accords, celui signé par Thalès en 2009, celui signé par Engie en 2016 et celui signé par Schneider Electric en 2017, prévoient explicitement que l'accord doit être diffusé et présenté auprès des directions aux différents niveaux de l'entreprise en plus d'être présenté aux divers représentants du personnel et envoyé directement aux salariés.

Pratiquement tous les ACE, y compris ceux actuellement en vigueur, prévoient un suivi de leur application. Dans la plupart des cas, le suivi est confié à une commission du comité européen ou à son bureau, parfois nommé comité de liaison. Dans deux cas seulement, les membres des fédérations européennes sont impliqués dans ce comité de suivi : Schneider Electric et Engie. Dans la majorité des cas, le suivi n'est prévu qu'au niveau européen. Seul quatre accords prévoient un suivi complémentaire : l'ACE de 2016 d'Engie, celui de 2009 d'ArcelorMittal et celui de 2009 de Thalès prévoient un suivi au niveau national et l'ACE signé par Total en 2007 prévoit un suivi au niveau de chaque filiale concernée par l'ACE qui sont explicitement et limitativement citées. Les accords se limitent cependant à désigner l'instance en charge du suivi pour la plupart d'entre eux. Seuls 4 énoncent explicitement des indicateurs de suivi garantis par l'ACE : Areva, Safran, Schneider Electric et Thalès. L'accord de Schneider Electric a la particularité de garantir au comité de suivi le droit de formuler des recommandations. Le comité de suivi d'Engie se voit quant à lui confier un rôle particulier en ce qu'il est chargé de faire

---

<sup>20</sup> L'Accord européen relatif à l'évolution des compétences et de l'emploi au service de la stratégie business de EQUIP signé en 2017 pour renouveler l'ACE de 2007, arrivé à échéance et qu'il enrichit, est quant à lui signé par le DRH du groupe. Il est néanmoins intéressant de noter que la démarche de NCTE sur l'anticipation du changement et les restructurations a été initiée par la direction.

remonter des « griefs » sur « le non respect de l'accord et de son application » auprès de la direction générale, laquelle s'engage à organiser une concertation entre les directions locales mentionnées et les représentants locaux des salariés.

### 3. Conclusion du chapitre 1

---

Si les organisations syndicales nord-américaine ont initié la réflexion sur les ACI, c'est cependant au sein des entreprises européennes que ceux-ci ont été signés. En lien avec l'émergence d'un droit européen de la représentation collective transnationale portée par des acteurs transnationaux centrés sur le périmètre de l'Union européenne, les accords-cadres européens présentent des spécificités qui amènent à les distinguer des ACI, notamment en ce qui concerne les thématiques traitées. Si l'émergence des ACE comme objet distinct s'appuie sur une dynamique européenne de construction d'un droit communautaire en la matière, la négociation d'ACE n'est pas homogène d'un pays-membre à l'autre.

Les ETN françaises apparaissent spécifiques, tant par la précocité et l'intensité de la NCTE qui aboutit à la signature de nombreux accords que par l'identité des signataires de ces accords. Les ENT français se conforment en effet aux recommandations des fédérations syndicales européennes (FSE) et laissent à celles-ci le monopole de la signature, contrairement aux ETN allemandes qui persistent à faire signer leurs ACE par les comités européens d'entreprise. Cette spécificité française, loin de s'amoinrir avec le temps, ressort particulièrement depuis 10 ans : les ENT françaises sont désormais pratiquement les seules à signer des ACE. À quelques exceptions près, les ACE sur la gestion des restructurations et l'anticipation du changement sont signés par les entreprises françaises, d'où l'importance du thème de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui demeure une spécificité française.

Le nombre d'ACE tend cependant à diminuer, y compris en France. Depuis la crise de 2008, le nombre d'ACE signés annuellement a diminué, mais aussi le nombre d'ACE en vigueur, beaucoup d'entre eux n'étant pas renouvelés. Cette diminution doit-elle s'analyser comme le signe « d'une renationalisation » des relations professionnelles ou est-elle liée à une transformation des stratégies et des ambitions des acteurs concernant les ACE ? Ceux-ci cherchent en effet désormais moins à signer un grand nombre d'ACE dans le but d'impulser la NCTE que de veiller à élaborer des accords de qualité, comportant des mécanismes susceptibles de garantir leur application concrète.

De manière remarquable, les seuls ACE en matière de restructuration et d'anticipation du changement encore en vigueur sont dans le secteur de l'énergie et de la métallurgie. Cela fait-il écho à une forme de « dépendance au sentier » liée au poids des entreprises anciennement publiques dans ces secteurs et marquées par une dynamique importante et précoce de NCTE ? Si tel est le cas, cela ne peut être qu'une explication partielle, puisque les entreprises transnationales du secteur bancaire qui étaient aussi caractérisées par une dynamique précoce, n'ont pas renouvelé leurs ACE alors même que les restructurations et réorganisations, *a fortiori* d'ampleur transnationale, y sont nombreuses. Cela nous amène à entrer au cœur-même du processus de négociation et à analyser son contexte afin de comprendre les jeux d'acteurs et les objectifs que ces derniers assignent à la NCTE.

## Chapitre 2 : Dynamique de la négociation collective transnationale : éléments de contexte et stratégie d'acteurs

Les résultats présentés dans ce rapport de recherche s'appuient sur des enquêtes monographiques menées au sein de trois entreprises transnationales françaises (ETF), à savoir ELEC, EQUIP et PETRO, et plus ponctuellement sur l'expérience de COKE<sup>21</sup>. Si les quatre entreprises ont des activités industrielles (cf. tableau 1), elles appartiennent à des secteurs divers, à savoir l'énergie, les équipements, la chimie et la 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 %)<sup>22</sup>.

**Tableau 1 - Les entreprises étudiées**

10	ELEC*	EQUIP	PETRO*	COKE*
<b>Secteur</b>	<b>Énergie</b>	<b>Équipements</b>	<b>Chimie</b>	<b>Sidérurgie</b>
<b>Nombre de salariés</b>	<b>150 000</b>	<b>137 000</b>	<b>104 000</b>	<b>197 000</b>
- dont Europe	- 135 000	- 36 990	- 64 430	- 78 000
- dont France	- 73 000	- 16 000	- 35 000	- 15 840
<i>Chiffres 2018</i>				
<b>Date de création du CEE</b>	<b>2008</b>	<b>1993</b>	<b>2001</b>	<b>2007</b>
<b>Thèmes des ACE en vigueur</b> (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 COKE1 pour COKE).

<sup>21</sup> Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, la direction de COKE ayant refusé de nous recevoir, l'analyse de ce cas n'a pas fait l'objet d'une monographie approfondie.

<sup>22</sup> Pour une présentation des entreprises, se reporter à l'annexe 4.

Parmi les quatre entreprises étudiées, PETRO et COKE ont conclu des accords-cadres européens (ACE) de restructurations tandis que l'ACE d'EQUIP porte à la fois sur les restructurations et sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (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 restructurations au milieu des années 2000, PETRO peut être considérée comme pionnière en matière de NCT et ce, même si elle n'a mis en place son comité d'entreprise européen (CEE) qu'en 2001. Bien qu'ayant mis en place un CEE 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'un ACE qu'au début des années 2010<sup>23</sup>. Il en est de même pour l'entreprise COKE, créée en 2006, et qui conclut un ACE en 2008.

Ces quatre entreprises se distinguent aussi par le contenu même et le mode d'application des ACE. ELEC prévoit une application directe de son ACE. L'accord garantit des mesures et des droits substantiels aux salariés, chiffrés dans certains cas et qui ne nécessitent pas la négociation d'accords 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 qui va le plus loin, définissant dans l'ACE les indicateurs de suivi et prévoyant une instance particulière dédiée à celui-ci. PETRO est caractérisé par des accords plutôt procéduraux. Outre un ACE essentiellement procédural conclu en 2004, le groupe PETRO 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, plus substantiel, 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.

En première lecture, les ACE conclus par les quatre entreprises se distinguent fortement par leur contenu. À ce stade, l'hypothèse que ces ACE soient liés à l'histoire de l'entreprise en matière d'inscription dans la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) peut être formulée. De manière complémentaire, on peut supposer

---

<sup>23</sup> 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.

que les CEE résultant d'une démarche volontariste de la direction et mis en place avant la directive européenne de 1994 permettent l'établissement d'un dialogue social européen riche et porteur de droits et de procédures pour les salariés. Dans ce chapitre, nous proposons d'éprouver ces hypothèses en rendant compte successivement du contexte d'émergence des CEE et des stratégies d'acteurs lors de la négociation d'un ACE. Se pose alors la question des objectifs poursuivis par les acteurs. Harmonisation des normes sociales à l'échelle européenne ? Exportation de « bonnes pratiques » en matière de GPEC ? Ou bien volonté d'encadrer le dialogue social sur les restructurations ? Enfin, dans un contexte où la NCTE s'oriente désormais vers la négociation d'accords-cadres internationaux (ACI) essentiellement procéduraux, nous nous interrogerons sur la signification de ce mouvement : relance ou affaiblissement de la NCTE ?

### 1. Émergence et fonctionnement des comités d'entreprise européens : une diversité de contextes qui influence la dynamique de la NCTE

La compréhension de la dynamique de la NCTE ne peut faire l'impasse de l'histoire des relations sociales dans l'entreprise 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 en effet souvent la première négociation transnationale dans une ETN. Les habitudes de négociation et de discussion prises par les acteurs instaurent-elles alors une certaine « dépendance au sentier » en termes de fonctionnement de cette instance transnationale et de relations qui s'établissent entre celle-ci et les représentants nationaux ?

## 1.1 L'émergence des CEE : un héritage de l'histoire sociale des entreprises

transnationales Parmi les entreprises enquêtées<sup>24</sup>, EQUIP a été la première à mettre en place un CEE. Le groupe bénéficie d'une ancienneté assez importante en termes de dialogue social, qui s'explique par au moins deux facteurs : (i) la tradition syndicale forte d'une grande société qui a rejoint le groupe EQUIP au début des années 1990 ; (ii) l'influence de l'ancien directeur des ressources humaines (DRH), en fonction jusqu'en 2007, très impliqué sur les questions de dialogue social. Le premier « comité de groupe européen » de EQUIP a été mis en place par un accord en 1993, soit un an avant l'entrée en vigueur de la directive européenne<sup>25</sup>. Il a été transformé en « comité européen » par un accord signé en 1998, puis renouvelé plusieurs fois. L'accord en vigueur date du 10 juin 2014 et a institué l'actuel comité européen. Sa négociation avait accompagné la décision du conseil d'administration de EQUIP d'adopter la forme de société européenne (SE) et avait permis aux représentants du personnel d'obtenir, à défaut de la mise en place d'une structure dualiste de gouvernance, l'alignement des prérogatives du comité européen sur celles prévues par la directive de 1994 révisée en 2009<sup>26</sup> :

*« Comme beaucoup [d'entreprises] transnationales, EQUIP a devancé la directive européenne sur les comités d'entreprises européens, directive de*

---

<sup>24</sup> Dans cette partie, le cas de COKE ne sera pas mentionné dans la mesure où aucune information n'a pu être obtenue sur le contexte de mise en place du CEE.

<sup>25</sup> Il convient de noter que le volontarisme initial de la direction peut apparaître ambigu. D'une part, il peut résulter du choix de l'entreprise de définir une politique sociale transnationale ambitieuse sans y être contrainte par la loi. D'autre part, il peut aussi répondre au désir de circonscrire la dimension transnationale. En effet, les accords « volontaristes » de mise en place d'un CEE permettent à l'entreprise de déroger à certaines obligations de la directive 94/95/CE. Celle-ci étant déjà en discussion au moment où se mettent en place les CEE « volontaristes », ceux-ci peuvent être vus comme une tentative d'échapper à de futures obligations. À ce stade, il ne s'agit que d'une hypothèse puisque notre matériau ne permet pas de prouver que la direction d'EQUIP était en 1993 informée d'un projet du Conseil des ministres d'introduire ce privilège pour les accords « volontaires » dans la version de la directive finalement adoptée en 1994. Si des directions avaient cette connaissance, les accords « volontaires » se seraient multipliés dès 1993, alors que ce phénomène n'a été constaté que dans les derniers mois précédant septembre 1996.

<sup>26</sup> La négociation d'un nouveau comité européen était obligatoire du fait du changement de statut juridique de l'entreprise. Les prérogatives du nouveau comité correspondent aux prérogatives normales des CEE. Le CEE ayant été mis en place avant la directive de 1994, ses prérogatives et moyens étaient jusque là moins importants que ceux prévus par la directive de 1994, *a fortiori* par la révision de 2009. Pour autant, l'essentiel des négociations semble avoir porté sur la représentation additionnelle des salariés dans l'entreprise et la forme de gouvernance. Entre une structure dualiste (conseil d'administration – conseil de surveillance) et

*1996 qui aurait forcé à créer un comité formel avec plus de droits. [...] En gros, la renégociation de 2014 a aligné le CE européen d'EQUIP sur la directive 2009.» (Responsable d'IndustriALL Europe, EQUIP).*

---

moniste (seulement un conseil d'administration), EQUIP a choisi la seconde, contre le souhait des représentants des salariés, c'est-à-dire qu'elle a privilégié une représentation minoritaire des salariés au niveau du conseil d'administration plutôt qu'une représentation paritaire au niveau du conseil de surveillance.

D'après les interlocuteurs rencontrés, le dialogue social européen est ancien et bien ancré dans les pratiques de l'entreprise. Dans ce secteur d'activité, le premier « Accord européen sur l'anticipation des changements » de 2007 peut être considéré comme un accord pionnier en la matière et l'accord de 2014 a été l'occasion de sensibiliser une nouvelle génération de cadres aux enjeux européens.

*« Et l'accord de 2014 (...) il avait pour but (...) de redonner clairement les missions, les attributions, les moyens. On en a profité pour refaire aussi tout un cycle de communication, parce qu'une des difficultés qu'on peut avoir, pour le partage de l'expérience, c'est, comme on est dans un groupe qui bouge, avec des leaders qui changent etc, c'est de réexpliquer à nos leaders dans les pays, et nos DRH d'ailleurs dans les pays etc., à quoi [se reprenant], comment fonctionne le comité européen, quelles sont ses attributions, etc. » (DRH1 EQUIP).*

L'ancrage d'une perspective européenne dans les mœurs du groupe est corroboré par la forte continuité dans l'engagement de la part des principaux acteurs du dialogue social européen, et en particulier du DRH Europe, présent au moment de la négociation du premier ACE et qui avait une sensibilité européenne affirmée ainsi que l'autorité au sein du groupe lui permettant d'initier une négociation transnationale.

Les entreprises ELEC et PETRO ont pour point commun d'avoir hérité d'un CEE déjà en place dans une autre entreprise. Suite à l'absorption de PETRO2 au début des années 2000, PETRO1, l'ancêtre de PETRO, a « absorbé » le CEE de PETRO2, qui l'avait mis en place en 1991. PETRO1 avait certes signé un accord de mise en place d'un comité d'entreprise européen en 1999 pour se conformer à la directive européenne mais cette instance n'est effectivement mise en œuvre qu'en 2001 par « l'accord constitutif du comité d'entreprise européen PETRO » signé sous l'impulsion du secrétaire du CEE (CFDT) de PETRO2, entreprise au sein de laquelle la CFDT était majoritaire. Pour autant, cet héritage n'est guère substantiel dans la mesure où PETRO2 n'a pas développé une tradition de dialogue social européen riche. L'un des interlocuteurs l'attribue notamment à une certaine difficulté de PETRO2 à faire vivre cette instance en l'absence de directive précisant ses attributions au début des années 1990. De surcroît, la nouvelle direction de PETRO, qui était celle de PETRO1, n'accordait que peu d'importance aux questions européennes comme le suggère un ancien secrétaire CFDT des CEE de PETRO et de PETRO2 :

*« Chez PETRO, il n'y avait pas de comité européen, ils venaient juste de finaliser un accord de mise en place d'un comité européen également mais ils ne l'avaient pas mis en œuvre. Donc en fait, c'est le comité européen PETRO2 qui a pris entre guillemets le dessus, c'est lui qui restait en place et on a adapté l'accord de PETRO2 pour signer un nouvel accord au niveau de PETRO. PETRO et en substance M. X qui était à l'époque le DRH, n'avaient pas du tout de culture européenne, ce n'était pas dans leur objectif. Ils le faisaient plus par nécessité et obligation. » (RP\_CFD1 PETRO).*

L'accord « constitutif du comité européen PETRO » de 2001 a fait l'objet de plusieurs avenants au fur et à mesure des évolutions introduites par les directives européennes mais ses attributions ont surtout connu des transformations majeures suite à la suppression du comité de groupe. L'accord d'octobre 2012 de suppression du comité de groupe transfère certaines de ses compétences au CEE, à l'exception de l'information-consultation sur des sujets non transnationaux, ce qui a contribué à faire du CEE une instance « spécifique », par rapport aux autres entreprises, que l'une des responsables des relations sociales (DRS\_groupe) présente comme une sorte de « super-comité ». Le CEE de PETRO est en effet l'un des plus grands d'Europe (voir encadré 2).

### Encadré 3 – Composition et attributions du CEE de PETRO

Le comité européen de PETRO est l'un des plus grands CEE en Europe. Présidé par le PDG du groupe et comprend 52 membres titulaires répartis dans 15 pays européens (dont 50 % de représentants français, soit plus que la part de la France dans l'emploi du groupe) ainsi que 52 membres suppléants. Cette mesure doit permettre d'éviter la dilution de la France au sein du CEE et à ce dernier de continuer à jouer le rôle d'un comité de groupe français. Quatre organisations syndicales françaises (CFDT, CGT, CFE-CGC et CFTC) y sont représentées et 4 représentants sont nommés par Industrial Europe.

En son sein, le comité opérationnel ou bureau de liaison est composé de 17 membres, lesquels se réunissent 5 fois par an. Ce comité concentre l'essentiel des attributions puisque c'est par lui que transitent les informations économiques et sociales et décisions. Le comité opérationnel a notamment pour missions :

- D'assurer un lien régulier entre les représentantes et représentants du CEE et la direction ;
- De préparer les travaux du CEE en matière de budgets et comptes consolidés ;
- D'assurer la coordination des Commissions Stratégie.

En effet, pour chacune des branches d'activité du groupe, existent également des commissions Stratégie chargées d'analyser et d'échanger sur les orientations stratégiques de la branche afin de préparer les travaux du comité.

Les procédures d'information-consultation (IC) en cas de réorganisations et de restructurations sont définies dans les accords constitutifs du comité européen. Le dernier accord en date<sup>27</sup> précise que le périmètre de compétences du CEE porte sur des « *questions transnationales qui concernent : - soit l'ensemble du groupe dans sa dimension communautaire, - soit au moins deux sociétés du groupe situées dans des États-Membres différents* ».

<sup>27</sup> Avenant du 30 juin 2017 à l'accord constitutif du comité européen PETRO du 20 mars 2011, modifié le 29 juin 2005.

De la même manière, le CEE d'ELEC est un héritage de celui de ELEC1, qui est introduit à l'initiative de l'État dès les années 1980 sous la forme d'un « comité de groupe européen », soit bien avant que la directive européenne soit même discutée. Ici, le comité de groupe européen est doté de larges prérogatives à l'instar des comités de groupe français.

Si les CEE des trois entreprises ont été mis en place avant la directive européenne de 1994 ou ont hérité, comme dans le cas d'ELEC et de PETRO, d'un CEE mis en place de manière « volontariste », les motivations à l'origine de cette initiative semblent avoir joué un rôle important dans la dynamique du dialogue social européen. Dans le cas de PETRO, cela semble avoir été un frein à l'instauration d'un dialogue social transnational car les prérogatives de l'instance étaient mal définies dès sa création. Dans le cas d'ELEC au contraire, cet héritage semble avoir impulsé une dynamique de négociation plus riche, car les prérogatives de l'instance étaient clairement définies sur le modèle des comités de groupe français sous l'impulsion de l'État. Dans les deux cas cependant, la dissolution dans un ensemble plus grand de l'entreprise qui avait un CEE avant la directive, a conduit à ce que le CEE soit rapidement doté de l'ensemble des prérogatives prévues par la directive. Dans le cas d'EQUIP, le CEE « volontariste » aux prérogatives réduites a persisté jusqu'en 2014 mais n'a pas empêché la mise en place d'une dynamique riche de dialogue social transnational.

En première analyse, les trois entreprises se distinguent donc par des inscriptions différentes en matière de dialogue social européen, en particulier du point de vue de la date de création du CEE (avant/après la directive européenne 94/95/CE) et de l'implication des acteurs sur les questions européennes. Peut-on en conclure que cette diversité se répercute sur le fonctionnement du CEE et la mise en œuvre des procédures d'information et de consultation ?

## 1.2 Un fonctionnement très formalisé du CEE et des procédures information-consultation à géométrie variable

Les CEE des entreprises étudiées se différencient donc par l'ampleur de leurs prérogatives qui dépend en partie de la répartition des compétences entre l'instance et le comités de groupe lorsqu'il existe. Ainsi, le CEE d'ELEC est une instance consultative tandis que le comité de groupe n'est qu'une instance d'information qui apparaît marginalisée. Le CEE doit être consulté sur des thématiques très variées : la politique de recherche et de développement, les nouveaux *process* industriels, les choix

technologiques et de méthodes de travail, la politique d'environnement, les missions d'intérêt général, l'égalité professionnelle, la politique de formation, la politique de prévention et de sécurité, de conditions de travail, d'hygiène et de santé, les politiques sociales du groupe en matière de restructurations et de mobilité. Ces différents champs définis dans l'accord constitutif du CEE d'ELEC, signé en 2011, reprennent les éléments définis dans l'accord de 2001 de constitution du CEE d'ELEC<sup>1</sup>, qui reprend lui-même les prérogatives du comité de groupe européen mis en place deux décennies plus tôt. Au vu de l'étendue de ces champs, le CEE peut s'organiser en autant de groupes de travail qu'il l'entend. Les groupes de travail bénéficient d'au moins deux réunions par an, en plus des réunions plénières du CEE.

À l'inverse, le CEE de PETRO apparaît relativement marginal par rapport au comité de groupe de périmètre français qui était doté de moyens importants. L'avenant de 2012 à l'accord « constitutif du comité européen » de 2001 a supprimé le comité de groupe et transféré certaines de ses compétences au CEE. D'après les interlocuteurs rencontrés toutefois, alors le comité de groupe s'était vu attribuer des prérogatives assez étendues en matière d'information et de consultation sur de nombreuses décisions stratégiques, le CEE ne bénéficie pas de ces mêmes prérogatives. L'information porte alors uniquement sur les sujets transnationaux, c'est-à-dire touchant au moins deux pays dans lesquels l'entreprise est implantée. Si certains, et en particulier les représentants CFDT, y voient un moyen de renforcer l'implication des partenaires européens par une meilleure information et de rationaliser le dialogue social, d'autres dénoncent au contraire une réduction des droits d'information et le risque d'une dilution des problématiques nationales dans la mesure où les procédures d'information et de consultation portent désormais sur des enjeux transnationaux comme le souligne le coordinateur CGT du groupe PETRO lorsqu'il est questionné sur les enjeux de cet accord de mise en place du comité de groupe :

*« Pour nous retirer des droits ! C'était clair. Le comité de groupe étant très encadré par le droit, on avait des prérogatives assez énormes en matière de vision stratégique et économique, à la fois sur le cœur de métier, sur les trois grandes entités (que sont) exploration-production, raffinage, et marketing, mais également sur toutes les filiales France, qu'on n'a plus aujourd'hui. Parce qu'on a éloigné le niveau de compétences » (Coord\_CGT PETRO).*

Le degré de centralisation des instances varie donc en fonction des liens entre CEE et comités de groupe lorsque ces derniers existent. Au sein du CEE lui-même, dans les trois entreprises, le fonctionnement apparaît centralisé autour d'une instance de liaison entre les membres du CEE, soit un « bureau » (ELEC), un « comité opérationnel » (PETRO) ou encore un « comité restreint » (EQUIP). C'est au sein de cette instance de liaison qu'a lieu la plupart des discussions et échanges concernant les projets de restructuration et de réorganisation des activités. Dans les trois cas, les séances plénières du CEE sont jugées très formelles, ce qui contraste avec l'esprit ayant présidé à la négociation transnationale, l'essentiel des activités et des échanges étant organisé par groupes de travail ou commissions thématiques (ELEC) ou par branche d'activités (PETRO).

L'appréciation qu'ont les acteurs de cette centralisation varie sensiblement d'une entreprise à l'autre. Ainsi, le coordinateur CGT d'ELEC y voit un signe de « maturité » de l'instance, dans le sens où celle-ci travaille en groupes de travail spécialisés, coordonnés par le bureau, et ne se limite pas aux seules réunions plénières. À l'inverse, le coordinateur CGT de PETRO, également membre du comité opérationnel, dénonce une centralisation de l'information et de la consultation au niveau de ce seul comité. Ce dernier n'hésite pas à comparer les réunions annuelles du CEE à une « messe » dans un contexte où la direction du groupe cherche à réduire les prérogatives du CEE pour les réorienter vers le comité opérationnel. Au sein d'EQUIP, qui, rappelons-le, a mis en place un CEE avant l'entrée en vigueur de la directive européenne et qui s'est dotée du statut de société européenne, les représentants de la direction, de la fédération syndicale européenne (FSE) IndustriALL Europe et du personnel jugent le dialogue social européen globalement positif et ce, même si l'essentiel des discussions a lieu en comité restreint et qu'il reste souvent « dans un cadre formel », relevant plus souvent du respect du cadre légal que d'un fonctionnement pro-actif. En matière d'information, les présentations faites et les informations transmises par la direction dans les réunions plénières ou dans les réunions du comité restreint sont jugées de bonne qualité. Au cours des entretiens que nous avons menés, il est néanmoins apparu que si la direction du groupe se montre élogieuse sur ce sujet, les membres du CEE et la fédération européenne IndustriALL Europe donnent une vision plus mitigée des relations sociales au sein du comité européen, comme le souligne le coordinateur d'IndustriALL Europe :

« *EQUIP est une entreprise qui globalement est plutôt dans le haut de gamme du point de vue du dialogue social. Ça n'empêche pas d'avoir des accrocs, ça n'empêche pas d'avoir (...) des choses extrêmement condamnables, mais (...) il n'y a pas d'anti-syndicalisme primaire comme on peut le rencontrer ailleurs* » (coordinateur IndustriALL Europe, EQUIP).

Cette vision contrastée ne découle pas uniquement de l'attitude de la direction. La responsable d'IndustriALL Europe évoque aussi un manque d'implication de certains membres du CEE, notamment dû aux fortes disparités de culture syndicale selon les pays européens où est implanté EQUIP :

« [les membres du CEE sont] *"très pilotés par la direction", davantage dans "l'accompagnement" ... (le CEE) pourrait être un peu plus revendicatif. Je pense qu'il y a une sorte de contrat tacite qui a été passé, c'est-à-dire que... On vous dit tout, mais... Mais... J'exagère un peu, mais je pense qu'ils sont bien informés, mais ... ils ne font pas beaucoup remonter, j'ai l'impression* » (Responsable d'IndustriALL Europe, EQUIP).

Au-delà de la centralisation et la spécialisation du fonctionnement des CEE, les obligations d'information et de consultation du CEE et de son comité de liaison n'ont pas toujours été respectées. Dans le cas d'EQUIP, même si le dialogue social est jugé de bonne qualité, et même si l'on « *discute très amont des restructurations* » (Responsable IndustriALL Europe), le coordinateur IndustriALL Europe pointe ainsi des défaillances de la direction en termes d'information et de consultation : sur les plans de restructuration et de fermetures de sites en Italie, en Finlande, en Belgique, en Grande-Bretagne, mais aussi en France, les délégués rapportent que la direction ne remplissait pas ses obligations en matière d'information et de consultation, n'informant pas le CEE alors que l'ACE de 2007 le prévoyait formellement<sup>28</sup>. Ce fait a d'ailleurs été l'une des principales motivations conduisant à demander l'ouverture de nouvelles négociations qui ont abouti à l'accord de 2017.

Un constat similaire a pu être élaboré au sein de PETRO où les procédures d'information et de consultation ne semblent pas toujours respectées, la direction arguant que les dossiers en question sont nationaux, et non transnationaux, comme le regrette le coordinateur CGT du groupe :

---

<sup>28</sup> Ainsi l'article 4.1. de l'accord européen sur l'anticipation du changement de 2007 d'EQUIP précise : « Les parties considèrent que le Comité Européen EQUIP, de par sa situation à un niveau stratégique et européen, est le lieu privilégié de construction d'un dialogue social anticipatif qui permet d'engager un processus d'information-consultation préalable à la mise en œuvre de plans d'actions transnationaux, afin de faire face aux changements de manière constructive et d'en limiter les éventuels impacts négatifs »

*« Aujourd'hui, quels sont nos droits de regard sur toutes les réorganisations transnationales ? C'est une information-consultation au périmètre du comité européen, quand la direction a décidé qu'il y avait nécessité d'information-consultation. Ce n'est pas toujours systématique. On a un exemple flagrant, c'est une réorganisation au périmètre du raffinage qui a eu lieu il y a quelques années, où en même temps on engageait des arrêts d'unités dans certains sites français, et une amorce de... ça devait être l'amorce de l'arrêt de la raffinerie de La Mède. Et en parallèle, la direction décidait d'arrêter la moitié des unités de la raffinerie de Linsey, en Angleterre. Nous, légitimement, voilà, concomitance des réorganisations, visiblement dans le même état d'esprit, rationalisation, volonté de transformer les outils et de réorienter les productions, donc on réclame une information-consultation de périmètre européen qui ne nous a jamais été accordée. Parce que, la direction considérant que c'étaient deux dossiers, le dossier français et le dossier anglais étaient complètement distincts, avec des philosophies différentes, enfin, les arguments à la con qu'ils nous assènent à chaque fois quand ils... quand ils n'ont pas envie ». (Coord\_CGT, PETRO).*

L'actuelle secrétaire du CEE (CFDT), qui porte pourtant un jugement globalement positif sur l'instance, concède ce point en évoquant l'exemple d'un projet de restructuration touchant deux pays européens présenté par la direction en février 2019. L'information ayant été jugée incomplète, le CEE n'a pas pu émettre d'avis, le conduisant à recourir à l'expertise. À l'extrême, les projets touchant un site ailleurs dans le monde ne semblent pas faire l'objet d'une procédure d'information en amont :

*« Après, en dehors, au niveau monde, c'est chaque... (ça dépend) des relations sociales de chaque pays. Alors bien sûr en Asie, chacun a ses méthodes. Là, on n'est pas du tout au courant. Enfin on le sait, comme ça, après coup. » (RP\_CFDT2, PETRO).*

Dans le cas d'ELEC, la question se pose différemment. Globalement, la qualité des informations et des consultations transnationales est jugée bonne. L'instance dispose de moyens importants et recourt fréquemment à l'expertise pour disposer d'informations. Le CEE est en revanche rarement consulté en matière de restructuration. Le degré de décentralisation de la gouvernance du groupe implique que peu de restructurations soient considérées comme transnationales. Les restructurations sont discutées au niveau des branches d'activité, « *business units* » (BU), qui sont autonomes dans l'application des décisions. En raison du poids et du rôle des directions des BU dans les décisions de restructuration, l'ACE de « socle social européen » de 2016 prévoit la mise en place d'un dialogue social à ce niveau, en France comme dans les filiales implantées

ailleurs en Europe<sup>29</sup>. Les représentants du personnel d'une même BU doivent être réunis au moins une fois par an. L'effectivité de ce dialogue social reste toutefois difficile à apprécier. Si en France, le dialogue social s'opère bien au niveau des BU, la situation à l'étranger demeure incertaine puisque le CEE ne dispose d'aucun suivi. Or, un suivi est bien prévu par l'ACE de 2016, mais la direction estime que ce ne sont pas des enjeux transnationaux et donc ne relèvent pas d'une prérogative du CEE. D'ailleurs, le directeur des relations sociales (DRS) justifie l'absence de suivi explicite du dialogue social par le fait que celui-ci serait perçu comme une directive imposée par le groupe, « *par le haut* », alors qu'il convient, selon ses propos, qu'il soit « *digéré dans la pratique normale du fonctionnement de la BU* ». Pour la direction néanmoins, les rencontres annuelles que prévoit l'ACE se tiennent désormais dans toutes les BU, même s'il y a eu plusieurs « *ratés* » lors des premières années.

La seule réorganisation d'ampleur transnationale qu'a connue ELEC ces dernières années a été annoncée au CEE en 2013. Cette réorganisation visait la suppression des « filières » et le passage à une organisation en BU. À cette occasion, de nombreuses activités supports ont été relocalisées au niveau siège. Si elle ne prévoyait pas de suppression de postes, il était néanmoins évident qu'à moyen terme, le regroupement au niveau du siège de certaines activités-supports, jusque-là localisées au niveau des filiales, allait se traduire par la suppression de postes doublons. En effet, en 2017, le siège a connu une restructuration avec des suppressions d'emploi importantes, et une seconde est en préparation. L'enjeu de la négociation de l'ACE de 2016, commencée dès l'annonce de la réorganisation en 2013, était donc bien d'encadrer l'ensemble des restructurations futures. Pour le directeur des relations sociales, l'ACE est donc « *sous certains aspects* », « *une sorte d'accord de méthode* ». Comme ce dernier l'explique, l'idée, « *probablement utopique* », de cet accord était de négocier un certain nombre d'éléments et des garanties qui s'appliqueraient à chaque réorganisation sans qu'il y ait besoin de les renégocier. Dans la pratique, note-t-il, chaque cas concret de réorganisation ou de restructuration donne lieu à des négociations sur les thèmes déjà

---

<sup>29</sup> L'article 3 de l'accord social européen signé par ELEC en 2016 prévoit que « le dialogue social doit pouvoir s'exprimer au périmètre le plus opportun au sein de chaque BU afin de faire un point régulier sur la situation stratégique, économique et sociale de celle-ci. Ce dialogue ne se substitue pas à celui mené au sein de chaque entreprise, ni à celui existant par application de l'accord sur le Comité d'Entreprise Européen [...] Le principe d'un dialogue par BU a pour objectif de permettre un échange sur la stratégie et ses conséquences. Il s'agit, au moins une fois par an, de présenter les orientations stratégiques de la BU et leurs conséquences sur l'emploi et les métiers. Les BU présentes sur plusieurs pays pourront, en concertation, organiser ce dialogue par pays si cela s'avère plus pertinent au regard des enjeux propres à chaque territoire géographique. »

réglés dans l'accord. Ceux-ci fournissent néanmoins une base de discussion. De l'avis de l'ensemble des acteurs rencontrés, l'information et la consultation sur la réorganisation de 2013 a marqué une rupture dans l'histoire du groupe, qui était jusqu'alors peu habitué à informer les instances représentatives et encore moins les instances transnationales, des projets de réorganisation. Le CEE a été informé et consulté bien en amont (3 ans). Le coordinateur CGT de l'époque avait alors exigé que l'accompagnement de cette restructuration soit discuté, ce que la direction du groupe a accepté en négociant l'ACE de 2016.

En somme, les trois entreprises étudiées ont pour point commun de présenter un fonctionnement très formel du CEE mais les prérogatives qui lui sont attribuées sont plus ou moins étendues. Dans le cas d'EQUIP, le comité européen est celui d'une société européenne, ce qui lui donne des prérogatives étendues. De même, chez ELEC, le CEE est une instance consultative ayant un rôle important, à la différence du comité de groupe qui est une instance d'information uniquement. Dans le cas de PETRO, le CEE semble aussi s'apparenter à une instance d'information uniquement. En outre, suite à la suppression du comité de groupe, le CEE n'est informé et consulté que sur des sujets transnationaux. Or il ressort de nos enquêtes que l'appréciation que portent les directions sur le dialogue social européen et sur ce qu'est un sujet transnational ou national pèse sur le rôle que jouent les CEE des trois entreprises.

Dans un contexte de fonctionnement très formel des CEE, l'essentiel des décisions se prenant en comité restreint, et de respect plus ou moins systématique des procédures d'information et de consultation, quels objectifs visent les acteurs en négociant des accords transnationaux et comment y parviennent-ils ?

## 2. À quoi sert la négociation collective transnationale d'entreprise ? Une analyse à partir du contenu des accords-cadres européens et des stratégies d'acteurs

Rejoignant les résultats de la littérature, notamment ceux de Hadwiger (2014, 2018), présentés dans le chapitre 1, notre matériau nous invite à distinguer au moins quatre grands objectifs poursuivis par les acteurs de la NCTE : 1/ leur volonté, et surtout celle de la direction d'exporter de « bonnes pratiques » en matière de GPEC ; 2/ harmoniser les normes et pratiques sociales à l'échelle du groupe ; 3/ définir des règles et procédures d'information et de consultation ainsi que de négociation en cas de restructuration ; 4/

renforcer le contrôle sur les directions de filiales. Suivant ce dernier objectif, l'ACE devient un outil managérial de contrôle, comme l'ont souligné de nombreux travaux (Platzer et Rüb, 2014 ; Leonardi, 2015 ; Bourguignon et Mias, 2018 ; Bourguignon *et al.*, 2019). Comme le souligne déjà la littérature, nos enquêtes de terrain montrent en quoi la NCTE peut répondre à des intérêts de la direction en matière de gestion des ressources humaines et du dialogue social. Il n'en reste pas moins que, dans les entreprises étudiées ici, ce sont les organisations syndicales, notamment nationales, qui sont à l'initiative des accords d'ELEC, de PETRO et de COKE, alors que la littérature soulève qu'un grand nombre des ACE sont à l'initiative des directions (Leonardi, 2015). Notre étude, bien qu'elle porte sur un échantillon d'entreprises restreint et donc non représentatif, apporte un éclairage complémentaire sur les intérêts des acteurs syndicaux nationaux, là où les travaux se sont focalisés sur les motivations des fédérations syndicales européennes.

### 2.1 Exporter de bonnes pratiques de GPEC pour répondre au défi de la gestion des ressources humaines : le cas d'EQUIP

EQUIP est la seule entreprise de notre échantillon où le dernier ACE « sur l'évolution des compétences et de l'emploi au service de la stratégie Business de EQUIP » a été renégocié en 2017 sur proposition de la direction Europe du groupe, soutenue par IndustriALL Europe, avec un groupe de négociation composé essentiellement des membres du comité restreint du CEE (voir encadré 3 pour une présentation de l'accord). La direction de EQUIP voit dans cette renégociation l'occasion de bénéficier de la dynamique créée par la négociation de 2014 de l'accord sur le comité européen, de corriger quelques failles de l'ACE conclu sur la même thématique en 2007 et d'harmoniser les pratiques RH européennes en contraignant les directions nationales à appliquer la politique sociale du groupe. Dans le processus de négociation, deux représentants d'IndustriALL Europe sont intervenus, en tant qu'interlocuteurs principaux de la direction (et signataires avec la direction de l'accord) et afin d'assurer à la fois l'homogénéité du groupe de négociation et de superviser l'accord politiquement selon les règles mises en place par la fédération européenne. D'après les interlocuteurs rencontrés, l'accord a fait l'objet d'un relatif consensus au sein du CEE.

#### Encadré 4 - L'accord européen relatif à « l'évolution des compétences et de l'emploi au service de la stratégie business de EQUIP »

Signé le 18 mai 2017 pour une durée indéterminée, l'ACE remplace celui de 2007 sur l'anticipation des changements, beaucoup moins riche en engagements concrets et moyens de suivi. Le périmètre de l'accord est celui de toutes les entités légales ou sociétés du groupe qui sont listées dans l'accord du comité européen, signé le 10 juin 2014. Il doit être appliqué dans chaque pays en concertation avec les représentants du personnel locaux et ne pourra pas se substituer aux législations nationales ou aux accords collectifs plus favorables.

L'accord est structuré en trois axes. Le premier axe de l'accord est le plus fourni en engagements. Il porte sur l'anticipation de l'évolution de l'emploi et des compétences. Il prévoit, entre autres, la création d'un observatoire européen de l'emploi et des métiers, lui-même appuyé sur un référentiel commun et dynamique des métiers (« système de référence ») qui existe depuis une dizaine d'années. Les échanges dans cette instance portent sur :

- Un panorama à fournir en volume et en compétences sur plusieurs années à travers des indicateurs (pyramide des âges, répartition des effectifs par fonction, genre, type de contrat et évolution de la structure des embauches par classe d'âge et genre);
- La stratégie des emplois, des ressources et des compétences de chaque entité managériale (BU, opérations ou fonction globale) au regard de ses priorités stratégiques.

L'observatoire réunit « les membres du Comité Européen ainsi que les managers des entités managériales ». L'échange a lieu une fois par an pendant la réunion plénière du CEU dédiée à l'observatoire européen de l'emploi et des métiers.

Le premier axe de l'accord prévoit aussi le développement des instruments RH de proximité. Afin d'assurer le développement professionnel des salariés (indépendamment de leur position), l'entretien de développement professionnel (EDP) est progressivement déployé dans l'ensemble des entités du groupe. Celui-ci est basé sur un échange entre salarié et responsable hiérarchique direct, en tenant compte des souhaits et des besoins du salarié et de l'entreprise. Les modalités du déploiement sont définies localement. L'absence d'un EDP sur une période de 3 ans peut justifier la demande d'un entretien avec le responsable RH du salarié concerné.

Dans l'esprit de faire de l'entreprise un lieu d'apprentissage et de transmission intergénérationnelle, le groupe garantit l'accès à la formation pour tous, à condition qu'elle soit pertinente et cohérente avec l'orientation du salarié. L'objectif est que chaque salarié puisse bénéficier de 7h minimum de formation professionnelle par an. Pour faciliter la mobilité professionnelle au sein d'un métier ou d'une famille de métiers, chaque pays s'engage à formaliser les conditions de mobilité fonctionnelle et / ou géographique d'ici la fin 2019 selon les modalités locales. Enfin, pour favoriser l'évolution de sa pyramide d'âges, l'entreprise s'engage à accorder une attention particulière à ceux et celles qui auront été accueillis et formés dans le groupe via le développement des dispositifs de stage et d'apprentissage. Elle s'engage notamment à atteindre un niveau de recrutement externe de 42 % de femmes et 50 % de jeunes.

Le deuxième axe de l'accord affirme l'engagement de la direction pour le dialogue social, au niveau européen comme local dans l'intérêt « d'anticiper le futur et de préserver le développement du Groupe en Europe par la mise en place d'une relation permanente et confiante entre la Direction et les représentants des salariés ». C'est dans cet esprit que l'accord met en place une structure de représentation des salariés dans chaque pays-membre de l'accord qui n'en dispose pas déjà. Il s'engage à définir conjointement les bases relatives du comité de représentants des salariés là où elles n'existent pas, en structurant la fréquence et le contenu des réunions à tenir à tous les niveaux.

Le troisième axe de l'accord porte sur la méthodologie et les dispositions sociales en cas de restructuration majeure. Il affirme essentiellement le rôle « stratégique » du niveau européen, et plus particulièrement du comité européen, défini dans l'accord du 10 juin 2014, en ce qui concerne l'anticipation des réorganisations et prévoit l'information et la consultation à ce niveau en lien avec les instances nationales. À l'égard de l'accord instituant le comité européen, il innove en définissant pour les pays en manque de dispositions nationales au moins équivalentes les sujets que les partenaires sociaux devront aborder dans leur dialogue sur les restructurations (reclassement interne et externe, accompagnement du reclassement par des formations, indemnités, réactivation des bassins d'emploi).

L'ACE de 2017 annonce ainsi ses objectifs dans le préambule pour l'ensemble des entités présentes sur le périmètre Europe : 1/ donner la visibilité sur la stratégie d'emploi en Europe ; 2/ maintenir une dynamique professionnelle tout au long de la vie professionnelle pour permettre d'accompagner les transformations ; 3/ assurer le maintien et l'évolution des compétences-clés de l'entreprise ; 4/ intégrer les jeunes formés. Les trois premiers objectifs font clairement écho aux accords GPEC signés par l'entreprise en France, ce que confirme la direction RH Europe – composée exclusivement de membres français : il s'agit de l'étendre en Europe. On retrouve ici le constat opéré dans la littérature sur la prégnance des acteurs du pays d'origine sur le contenu des accords (voir chapitre 1). Si d'autres pays européens avaient aussi le souci d'anticiper les changements d'emploi, la GPEC, une spécificité française, serait néanmoins la démarche la plus structurée. Selon la direction, l'entreprise en France aurait « *une longueur d'avance sur ce sujets-là* » et les autres pays européens se montreraient désormais désireux « *de développer les mêmes types de méthodes ou d'outils* » (DRH2 , EQUIP). Le DRH Europe, co-négociateur de l'ACE et qui a été DRH France au moment de la signature du premier accord GPEC France en 2006, illustre ainsi l'ancrage de la GPEC dans la culture du groupe :

*« Nous, ce qu'on s'est dit, c'est qu'on a une pratique qui nous semblait intéressante en France, qui nous permet justement d'anticiper des changements en les partageant avec nos partenaires sociaux [...] C'est ce qu'on essaie, ... de construire au niveau de l'Europe depuis 2 ans ... On fait ça depuis 10 ou 15 ans en France, on fait ça depuis 2 ans en Europe, mais voilà » (DRH1, EQUIP).*

La logique de GPEC avait déjà inspiré l'accord européen précédent. La direction explique que l'ancien DRH Europe avait une volonté de pratiquer une politique de type GPEC/*workforce planning*, mais avait du mal à la décliner au niveau européen. Cela tenait aux différences culturelles, mais aussi au fait que, dans certains pays, le groupe s'était constitué par regroupements / achats de plusieurs entités de petite taille. Une des différences avec l'accord de 2007 est l'implication au niveau national de *country managers*, qui représentent des points d'ancrage nationaux pour l'accord. D'une façon plus générale, la direction insiste sur la nécessité de faire « *un accord opérationnel, avec des critères, des indicateurs de suivi* » (DRH2, EQUIP).

L'adoption d'un accord cadre de type GPEC doit permettre au final de répondre aux enjeux stratégiques principaux du groupe en termes de RH, tel que définis par la direction, à savoir (i) l'accompagnement de la transformation des métiers suite à

l'accélération des changements technologiques (« digitalisation ») et la redéfinition du *business model*; et (ii) dans ses termes, la transformation de la culture de l'entreprise à l'aide d'une *People Strategy* afin de gagner des marges de productivité et d'assurer l'attractivité du groupe comme employeur auprès des jeunes générations qualifiées.

## 2.2 Harmoniser les pratiques sociales à l'échelle du groupe en France : le cas d'ELEC

Au sein d'ELEC, seul un accord sur le thème de l'anticipation du changement a été conclu en 2016. Rompant avec la tradition d'ACE ciblés propre à Suez, l'ACE de 2016 sur le dialogue social est un accord global (voir Encadré 3 pour la présentation de l'accord). Comme nous l'avons mentionné, le dialogue social européen y a connu une évolution majeure avec la décision de la direction du groupe, jusqu'à présent peu attachée à une culture d'anticipation du changement et d'information des instances, d'annoncer une réorganisation de grande ampleur en 2013, soit 3 ans avant la mise en œuvre du projet. Comme évoqué plus haut, ce plan prévoit en particulier la suppression des directions de filières pour les réorganiser en *business units* (BU). À la demande du CEE et notamment du coordinateur CGT, la direction accepte de discuter l'accompagnement de cette réorganisation et la négociation d'un socle social européen qui débouche sur l'ACE de 2016. Le contexte de ce projet est alors très favorable : l'ancien PDG est sur le départ et souhaite quitter l'entreprise sur un accord social. Si la réorganisation de 2016 est un prétexte pour les organisations syndicales afin de faire progresser cet agenda, l'ACE vise aussi, voire même prioritairement si on le prend à la lettre, à encadrer non seulement la réorganisation de 2016 mais aussi toutes les futures réorganisations.

## Encadré 5 – « L'accord social européen ELEC »

Signé le 8 avril 2016, l'ACE se présente comme un accord global devant servir de « pacte social » ou de « socle commun » de droits dans un contexte de décentralisation de l'organisation du groupe. L'accord s'articule autour de trois axes :

1. La GPEC et les évolutions de carrière;
2. Les garanties sociales;
3. La mobilité et la formation.

En matière de GPEC, l'ACE de 2016 reprend les mesures de l'ACE de 2010 qui lui-même reprenait assez largement les dispositions prévues par la loi. De ce point de vue, les dispositions de GPEC visent essentiellement à étendre aux filiales européennes hors de France les dispositions légales françaises. De manière originale, l'ACE de 2016 prévoit aussi « *la création d'un lieu de dialogue social par BU qui s'ajoute aux lieux actuels de dialogue social et ne remet pas en cause leur prérogative* », ce qui acte le fait qu'avec la réorganisation du groupe autour de BU autonomes, celles-ci constituent un niveau pertinent de discussion de la GPEC.

Le volet portant sur les « garanties sociales » est assez court (deux pages sur dix-sept) et s'articule autour de deux grands principes et d'une mesure procédurale. Comme c'est le cas dans beaucoup d'ACE, il prévoit que les accords signés localement en cas de restructuration recherchent « *les meilleures garanties sociales possibles* ». En outre, le groupe s'engage « *à rechercher systématiquement à préserver les garanties sociales collectives* » dont bénéficient les salariés des entités concernées. Pour cela, la direction s'engage à réaliser un « diagnostic social partagé » en cas de réorganisation ou de restructuration, c'est-à-dire un travail comparatif des mesures sociales prévues par les différentes conventions collectives, accords et usages des différentes entités concernées. Cette comparaison doit permettre d'élaborer des « mesures destinées à compenser les impacts » des réorganisations pour les salariés qui pourraient être lésés.

C'est dans le volet « mobilité et formation » que l'ACE comporte des mesures substantielles et précises. Une enveloppe annuelle de 100 millions d'euros pour la formation est ainsi prévue et des droits précis en termes de reclassement sont garantis. L'ACE prévoit aussi une formation qualifiante tri-annuelle pour l'ensemble des salariés. En cas de restructuration ou, selon les termes de l'ACE, de « mobilité organisationnelle, c'est-à-dire liée à une modification de l'organisation », ce qui comprend aussi les restructurations *stricto sensu*, les salariés doivent se voir proposer trois postes. En cas de refus, l'entreprise peut en toute légalité licencier le salarié suivant les conditions légales minimales. Si le poste proposé comporte une mobilité géographique, une prime d'un mois de salaire est prévue. Ces droits se rapprochent de ceux garantis pour les agents ayant le statut des industries électriques et gazières (IEG).

Il y a toutefois une ambiguïté dans l'ACE sur la question des restructurations proprement dites, la direction refusant catégoriquement que ces mesures et notamment les mesures de l'axe GPEC servent de base aux accords de plans de sauvegarde de l'emploi. La formulation du texte pourrait en effet faire valoir que l'ACE encadre les restructurations, ce que la direction rejette catégoriquement, renvoyant *de facto* la négociation des mesures d'accompagnement à des accords signés au niveau des filiales françaises. Une exception à cette règle, les mesures de mobilité fixées par l'ACE de 2016 peuvent être mises en œuvre en cas de restructuration. Ces mesures se rapprochant de celles prévues

pour le statut des industries électriques et gazières (IEG) pour inciter à la mobilité des agents, le coordinateur CGT voit dans cette exception la reconnaissance par la direction générale que le rapprochement des conditions de mobilité des salariés sous statut IEG et des autres est intéressant dans une entreprise en réorganisation permanente. En effet, les agents sous statut IEG sont extrêmement mobiles. La règle dite du « un, deux, trois soleil » permet à la fois de sécuriser les agents en cas de restructuration puisque la direction doit leur proposer successivement trois offres d'emploi en interne, avec un niveau de salaire au moins équivalent<sup>30</sup>. Une prime de mobilité d'un montant important est également garantie<sup>31</sup>, mais elle permet surtout à la direction d'imposer des mobilités géographiques et de licencier au minimum légal un salarié qui refuserait les trois offres.

Au-delà de la négociation d'un socle social européen commun à l'ensemble des filiales et ouvrant de nouveaux droits pour les salariés, l'ensemble des acteurs syndicaux rencontrés souligne que la réorganisation de 2016 et la négociation de l'accord ont surtout été vues comme une opportunité pour aligner les conditions d'emploi et de salaires des salariés des filiales françaises sur le statut des agents IEG. L'harmonisation s'est cependant limitée à un certain nombre de sujets comme la prime de mobilité et les règles de reclassement en cas de restructuration, et encore les dispositions diffèrent toujours sensiblement pour les salariés sous statut et les autres. Le coordinateur CGT explique que son organisation aurait souhaité aller plus loin et compléter cet ACE par un accord de groupe s'appliquant au périmètre français pour aligner les salaires et les règles de progression de l'ensemble des salariés sur celles des IEG :

*« C'est une tentative de dire : comment on peut avoir une sorte de filet de sécurité, enfin une sorte de filet social minimum, au niveau... Ce que d'ailleurs, on n'a pas réussi à faire au niveau France. Parce qu'au niveau France, on voulait, mais en rentrant plus dans le détail. Notamment, salaire minimum,*

---

<sup>30</sup> L'accord de 2016 prévoit ainsi en son article 6.2. : « En cas de suppression de poste, l'employeur du salarié s'engage à identifier au moins trois postes correspondant à son profil au sein du Groupe. Les résultats de cette recherche sont portés à la connaissance du salarié qui peut ainsi se prononcer sur cette sélection. Cette démarche a pour objectif de faire au moins une proposition ferme de poste qui soit la plus proche possible du profil et des aspirations du salarié. Au cas où ce processus de repositionnement n'aboutirait pas, une concertation sera organisée avec le management, le salarié et les représentants des salariés. »

<sup>31</sup> Le statut des IEG prévoit ainsi en son article 30, paragraphe 3 que « Les frais de changement de résidence (déménagements, réemménagements) de l'agent et de sa famille, sont supportés par le service ou l'exploitation intéressés audit changement. Une tarification forfaitaire sera établie à ce sujet par la commission supérieure nationale du personnel. » et au paragraphe 4. « L'agent déplacé perçoit, en outre, à titre d'indemnité, une somme égale à deux mois de son salaire ou traitement. » L'ACE de 2016 d'ELEC prévoit quant à lui en son article 5.3. que le groupe s'engage « à prendre en charge les frais inhérents au déménagement rendu nécessaire par la prise d'un nouveau poste » et que « toute mobilité volontaire entraînant un déménagement pour le salarié donne lieu au versement d'une prime d'un mois de salaire brut ».

*etc., un certain nombre de trucs, sur tout ce qui était par exemple les missions de... les détachements, enfin, les gens qui sont en mission de longue durée, etc. Enfin, on avait identifié tout un ensemble de sujets. Et la direction a refusé de négocier sur n'importe lequel de ces sujets » (Coordinateur CGT, ELEC).*

L'originalité du cas d'ELEC est que l'accord répond à une problématique française, ce qui n'est pas surprenant étant donnée la forte concentration de l'emploi en France (près de 49 % de l'effectif d'ELEC). Pourquoi alors passer par un ACE ? Il semblerait que l'ACE ait constitué une fenêtre d'opportunité permettant au coordinateur CGT alors en place, et dont tous les acteurs rencontrés soulignent le rôle moteur, de négocier un projet d'harmonisation des règles sociales, projet auquel la CGT est favorable de longue date.

### 2.3 Définir « un cadre commun » de dialogue social sur les restructurations : les cas de PETRO et de COKE

Sur le thème des restructurations, l'analyse des ACE de PETRO et de COKE met en évidence la volonté des acteurs syndicaux d'être associés à la gestion des restructurations dans un contexte où le CEE peine à obtenir des informations sur la stratégie de la direction. Ainsi, l'accord-cadre européen « Maîtriser et anticiper le changement » (2009) est avant tout conçu par les acteurs de l'entreprise COKE (y compris la direction) comme un moyen de relancer le dialogue social européen dans un contexte de vastes réorganisations du secteur de la sidérurgie<sup>32</sup> et où le CEE ne parvient pas à avoir la mainmise sur les restructurations. Durant la période de négociation, sans concertation préalable, le groupe décide de mettre sous cocon certains sites<sup>33</sup> : près de 70 % des hauts-fourneaux en Europe sont arrêtés entre 2008 et 2009. Les organisations syndicales axent alors leurs revendications sur un refus des licenciements collectifs et le partage des efforts de restructuration entre les sites européens, un engagement que la direction semble avoir concédé. Comme le précise le préambule de l'accord, l'objectif de l'ACE est de « *sauvegarder et développer la compétitivité des sociétés concernées et de garantir le développement durable de leurs activités en Europe* ». Pour cela, la direction du groupe affiche sa volonté de préserver l'emploi et les outils de production en Europe

---

<sup>32</sup> Comme un seul entretien a été mené au sein de COKE, il n'est pas possible ici de rendre compte des stratégies des acteurs mises en œuvre lors de la négociation de l'ACE.

<sup>33</sup> Comme mentionné dans l'annexe 4, COKE est issu de l'acquisition de COKE2, une entreprise européenne, par COKE1 une entreprise indienne en 2006. Cette opération marque une rupture dans les pratiques de relations sociales en cours au sein de l'entreprise européenne absorbée. Alors que la direction de COKE2 entretient une culture de négociation plutôt dynamique, la direction de COKE mise quant à elle sur une très forte centralisation des décisions en affichant sa volonté de minimiser le nombre d'interlocuteurs syndicaux (Bauraind, 2013).

au moyen de dispositifs lui permettant de répondre à la crise conjoncturelle (comme le chômage partiel par exemple) et des mesures plus structurelles axées sur la GPEC. Il s'agit toutefois d'un engagement fragile dans la mesure où, selon les termes de l'accord, la sauvegarde de l'emploi et des unités de production est conditionnée « *au rétablissement du marché* ». L'originalité de cet accord réside surtout dans la mise en place d'une structure de concertation duale (Bauraind, 2013), caractérisée par la création, aux côtés du comité d'entreprise européen (CEE), d'un « groupe de dialogue social » européen (GDS)<sup>34</sup> (voir encadré 4).

#### Encadré 6 – L'accord « Maîtriser et anticiper le changement » de COKE

Conclu en 2008 pour une durée indéterminée, l'accord comprend 4 axes.

Le premier axe intitulé « Sauvegarder l'emploi et le futur » de COKE rappelle « l'intention » de la direction de préserver l'ensemble des sites mis sous cocon ou temporairement arrêtés. L'emploi est maintenu par le recours aux dispositifs de chômage partiel et à la formation en période de crise. Une fois les alternatives épuisées, le groupe s'engage à ouvrir des négociations en cas de licenciements. Enfin, une mesure visant à maintenir le pouvoir d'achat est également prévue (pour une durée d'un an seulement) en limitant les pertes de salaire en cas de chômage partiel.

Le deuxième axe est intitulé « soutenir les employés dans le développement de leurs compétences au regard du changement anticipé en ce qui concerne les postes et les exigences de savoir-faire ». Cet axe vise à promouvoir une GPEC en donnant la priorité à :

« la communication d'informations relatives à la stratégie de la société et aux prévisions dans les principaux domaines de son développement /aux principales prévisions en matière d'orientation ;

la promotion de l'identification et de l'anticipation des exigences en matière de compétences et de qualification dans chaque domaine d'activité et dans toutes les entités ;

au développement d'une politique de formation active accessible à toutes les catégories professionnelles ».

L'accord précise un certain nombre d'orientations (garantir l'accès à la formation, développer l'entretien individuel, etc.), lesquels seront précisés avant la fin de l'année 2010. »

Le troisième axe, « un dialogue social actif et permanent condition préalable d'une gestion anticipative du changement » constitue sans doute le point le plus original de l'accord puisqu'il prévoit la mise en place d'une structure de concertation européenne duale. Aux côtés du CEE dont la prérogative d'information consultation, l'accord met en place un « groupe de dialogue social » (GDS) restreint qui doit être composé de 12 représentants des syndicats et 12 représentants de la direction. Ce GDS se voit confier les missions d'un observatoire social et industriel et de contrôle de la mise en œuvre de l'accord. Plusieurs indicateurs de suivi sont mentionnés dans l'accord : la participation du groupe à la production européenne d'acier ; l'évolution et les types d'investissements y compris au regard des nouvelles technologies ; les évolutions démographiques et de l'emploi ; l'analyse et les types de compétences critiques ; l'analyse des besoins en formation et l'information sur les sous-traitants.

Enfin, le dernier axe précise les modalités de suivi de l'accord, qui s'effectue aux échelons national (comité composé de représentant de la direction et du personnel) et européen (effectué par le GDS). Les comités nationaux émettent un rapport deux fois par an et l'envoient au GDS, lequel transmet en retour ses conclusions.

---

<sup>34</sup> Il est intéressant de noter que le GDS existait déjà depuis 2002 au sein de COKE2 mais il n'a jamais eu d'existence officielle.

De manière plus contrastée, le cas de PETRO<sup>35</sup> met en évidence le caractère procédural des accords, en particulier de l'accord dit de « Plateforme sociale » conclu en 2004 : plutôt que de préciser des engagements précis ou les mesures à mettre en œuvre en cas de restructuration, les ACE visent à définir de vagues procédures d'information et de consultation et de dialogue social, laissant la responsabilité de la négociation aux acteurs des sites concernés (voir encadré 5). L'accord de « Plateforme sociale » mentionne ainsi, sans plus de précision, que le « *groupe s'engage à évaluer les conséquences des cessions d'activité, des réorganisations et des restructurations et à mettre en œuvre des axes d'actions en concertation avec les représentants du personnel* ». Pour la direction des relations sociales, il s'agit, en somme, de définir un cadre commun à l'ensemble des entités du groupe :

*« Ces accords transnationaux fixent en fait des grands principes. Bien sûr, le contenu concret des mesures à mettre en place en cas de restructuration, toute la négociation se fait en local, il n'y a pas... Vous verrez dans le contenu de ces accords, on pose les bornes et les concepts. Comme là, on dit "il faut que les mesures fassent partie des meilleurs standards", mais libre à chaque filiale de voir ce qui s'est fait dans son pays, ce qui s'est fait au sein des autres entreprises du groupe, puisqu'on a différentes branches qui sont représentées au sein du groupe. Donc le benchmark se fait en interne, on regarde aussi au-delà, mais après la négociation reste locale, dans tous ces sujets.» (DRS\_Groupe, PETRO).*

#### Encadré 7 - L'accord « Plateforme sociale » de PETRO

Le premier accord cadre européen de PETRO, « l'accord Plateforme sociale » signé en 2004 par les FSE et la direction du groupe pour une durée indéterminée, couvre trois domaines :

- Les modalités de négociations et de consultations en cas de réorganisations ou restructurations. Il est notamment prévu que le renforcement du dialogue social au sein du CEE en amont d'une procédure d'information ou de consultation ne peut avoir pour effet de se substituer aux procédures nationales ou de les contourner. Cet aspect complémentaire et distinct du rôle du CEE par rapport aux instances nationales est précisé dans le texte de l'accord : « *lorsque la législation nationale du pays dans lequel se produit la restructuration prévoit le recours à l'expertise, les représentants du personnel pourront envisager de transmettre aux membres du bureau de liaison du comité européen, sans pour autant que cette transmission puisse constituer un motif retardant le déroulement des procédures en cours* ».

- Les engagements en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). L'accord mentionne, sans préciser les mesures à mettre en œuvre, la volonté du groupe à inciter les filiales à s'engager dans des actions de formation et d'adaptation professionnelles aux évolutions technologiques et aux besoins de l'entreprise tout au long de la vie professionnelle des salariés.

- Les conséquences sociales des restructurations. Par cet accord, le groupe s'engage à évaluer les conséquences des cessions d'activité, des réorganisations et des restructurations et à mettre en œuvre des axes d'actions en concertation avec les représentants du personnel.

Le suivi de l'accord est assuré deux fois par an à l'occasion des réunions du comité opérationnel, lequel recense les actions mises en œuvre.

---

<sup>35</sup> Nous nous concentrons ici sur l'ACE conclu en 2004. Cet accord étant le premier d'une série d'accords sur les restructurations au sein de PETRO, les interlocuteurs rencontrés ont prêté une attention particulière à celui-ci lors des entretiens.

Reconnaissant le caractère très formel de l'accord, l'interlocuteur ayant participé aux négociations évoque, outre la faible implication de la direction sur les enjeux européens, des désaccords entre les acteurs européens sur les mesures à inclure, amenant la CFDT à revoir à la baisse ses ambitions en manière de NCTE. L'objectif de ce premier accord est donc « *d'aller vers plus de négociation* » (RP\_CFDT1), aux différents niveaux de l'entreprise, c'est-à-dire d'obliger le groupe à impliquer les acteurs dans la gestion et l'accompagnement des restructurations, en particulier à l'étranger :

*« C'est pour ça que le premier accord, qui s'appelle "plateforme sociale" de mémoire, c'est un accord qui dessine un petit peu les obligations qui s'imposent au groupe et qui font qu'en cas de restructuration, il y ait des négociations locales. C'est une chose qui se faisait probablement dans certains pays puisque bon on n'est pas les seuls en Europe, il n'y a pas que les syndicats français, il y a des structures en Allemagne, en Norvège. Par contre, pour d'autres, ça a permis de pouvoir s'appuyer sur cet accord pour au moins négocier et si ce n'est pas négocier, au moins discuter avec la direction sur les conditions de restructuration » (RP\_CFDT1, PETRO).*

Peut-on affirmer pour autant que les acteurs négocient pour « négocier », autrement dit pour faire vivre le comité d'entreprise européen ? Les enquêtes de terrain ne permettent pas de fournir une réponse tranchée à cette question. Néanmoins, dans les cas de PETRO et de COKE, les ACE apparaissent clairement comme un moyen de relancer et de formaliser le dialogue social sur les restructurations.

#### 2.4 Les ACE comme outils de contrôle managérial et de gestion de la main-d'œuvre : les cas d'EQUIP et d'ELEC

Dans le cas d'EQUIP, et surtout d'ELEC, les ACE sont vus comme un outil managérial de gestion de la main-d'œuvre, voire de contrôle des directions des filiales, ce qui correspond à une tendance soulignée par la littérature (Platzer et Rüb, 2014 ; Leonardi, 2015 ; Bourguignon et Mias, 2018 ; Bourguignon *et al.*, 2019). Chez EQUIP, ce contrôle vise essentiellement les directions de filiales implantées dans de petits pays (et en particulier des pays d'Europe centrale et orientale), qui témoignent d'une certaine résistance à appliquer les décisions RH prises à un niveau central (Europe/Monde). Dans le cas d'ELEC où la décentralisation de la gouvernance et l'autonomie des BU vis-à-vis du siège sont très importantes, l'ACE vise aussi, et peut-être même surtout, à contrôler des filiales implantées en France.

Au cours de nos analyses, il est ainsi apparu des conceptions différentes de l'ACE. L'accord de EQUIP octroie au CEE un droit de regard sur les pratiques locales, la direction

considère que cela permet « *aux membres du comité européen de prendre un peu plus de leadership, localement, auprès des country managers et des chairmen au niveau des countries* » (DRH2, EQUIP). À noter que le secrétaire actuel du CEE est en train (à date de l'étude) de réaliser un projet qui lui semble essentiel : la mise en place d'un « *mapping* » des représentants du personnel à tous les niveaux pour toutes les zones dans lesquelles la société est présente, afin d'améliorer l'articulation (ou d'impulser une dynamique favorable) entre les différents niveaux de dialogue social (local, national, européen).

Dans le cas d'ELEC où l'autonomie des directions locales est encouragée, l'accord se veut « *autoportant* » selon les propos de la direction des relations sociales, c'est-à-dire qu'il prévoit des droits substantiels pour les salariés qu'il leur est possible de faire valoir directement auprès de la direction leur filiale. Ce n'est qu'en cas de blocage ou de refus que les coordinateurs des organisations syndicales sont saisis et que l'information remonte au niveau central. L'intérêt pour la direction générale n'est pas seulement de contrôler la politique sociale des filiales mais les ACE sont aussi un outil de gestion de la main-d'œuvre. Comme l'expliquent les interlocuteurs syndicaux, la direction du groupe était assez opposée au statut des IEG hérité d'ELEC1. L'ancien PDG aurait cependant vite compris l'intérêt de ce statut dans une entreprise en réorganisation et en restructuration permanente car il permet une très grande mobilité de la main-d'œuvre. De même, l'impulsion d'une politique de formation par la direction générale est souhaitable dans un contexte où ELEC fait face à la fois à une transformation de grande ampleur de son activité liée à la numérisation de celle-ci, mais aussi à un sous-effectif.

### 3. Des ACE aux ACI : relance ou essoufflement de la dynamique de la NCTE ?

Dans le premier chapitre, nous avons souligné que la littérature met en évidence un certain ralentissement de la dynamique de NCTE depuis le début des années 2010, en Europe et dans une moindre mesure en France. De fait, dans les quatre entreprises étudiées, il est possible de constater que la NCTE y est marquée par un double phénomène depuis 2010 : un ralentissement du nombre d'accords signés qui peut à la fois signifier un essoufflement de la NCTE (PETRO) ou un approfondissement de celle-ci dans des accords plus substantiels (ELEC) d'une part, un basculement de la NCTE des ACE vers les accords-cadres internationaux d'autre part (ELEC et PETRO). Cette dernière tendance est-elle le signe d'une relance ou au contraire d'un essoufflement de la NCTE ?

Les enquêtes de terrain amènent à penser que les ACI sont surtout un moyen pour la direction d'assouplir le processus de NCTE dans un contexte où les démarches RSE deviennent partie intégrante des politiques sociales et de l'image de marque des entreprises. À l'extrême, la signature de ce type d'accords, plus souple que pour les ACE, permet-elle de contourner les organisations syndicales qui refusaient auparavant les ACE ? En effet, il est intéressant d'observer le déroulement de la négociation d'ACE au sein de PETRO : bien qu'ils soient signés par les fédérations syndicales européennes (FSE), ces accords font l'objet de divergences entre les acteurs, ce qui remet en question la légitimité de la NCTE (Encadré 6). PETRO n'a pas négocié d'ACE depuis 2012, la négociation portant désormais sur des ACI. Le premier (et unique) ACI, est signé en 2015<sup>36</sup>, par la direction générale du groupe et la fédération syndicale internationale (FSI) IndustriALL Global Union. À l'instar des ACE, cet accord reste très large sur le thème de l'anticipation du changement et des restructurations et renvoie aux entités du groupe la responsabilité de la négociation collective. Interrogés sur les raisons de ce basculement d'ACE vers des ACI, les interlocuteurs rencontrés l'attribuent à la création d'IndustriALL Europe en 2012, dont les règles de validation et de signature des accords sont plus strictes qu'elles ne l'étaient au sein de l'EMCEF<sup>37</sup>, l'une des FSE signataires des ACE. Dans un contexte où IndustriALL Europe requiert l'unanimité ou, à défaut, une approbation par les deux tiers des adhérents de chaque pays pour signer des accords, la négociation au niveau mondial offre plus de souplesse aux acteurs et garantit l'aboutissement à un accord :

*« Aujourd'hui, c'est un problème majeur à mon sens pour IndustriALL Europe de ne pas pouvoir négocier puisque le fait qu'il y ait une obligation d'unanimité, si à un moment donné on met un veto, il ne se passe plus rien. [...] Et donc la direction aujourd'hui se méfie à cause d'expériences d'un accord qui était d'une haute qualité aussi et qui n'a pas été validé parce qu'une organisation française s'y est opposée. Donc aujourd'hui les directions ne veulent plus s'amuser à prendre ce risque, parce que c'est quand même un coût, ce n'est pas négligeable. Pas que financier hein, c'est en temps et tout, etc., donc voilà. Et puis, bon, afficher qu'on négocie et qu'on ne débouche pas, ce n'est pas bon non plus quoi. Et donc, du coup, en fait, on ne fait plus de négociation depuis cette date parce qu'au niveau de la fédération européenne, il y a ce blocage, qui n'est négligeable. Donc de fait, petit à petit, on s'est rebasculé nous sur les accords internationaux » (RP\_CFDT1, PETRO).*

---

<sup>36</sup>Au moment de nos enquêtes de terrain, cet accord était en cours de renégociation.

<sup>37</sup> EMCEF : Fédération européenne des syndicats des mines, chimie et de l'énergie. En mai 2012, l'EMCEF a fusionné avec la FEM (Fédération européenne des métallurgistes) et la FSE-THC (Fédération syndicale européenne – Textile, Habillement et Cuir) pour créer IndustriALL Europe.

## Encadré 8

### Des ACE à l'ACI : la légitimité de la NCTE en question au sein de PETRO

Alors que le groupe conclut encore des ACE, les fédérations syndicales européennes (FSE) n'apparaissent impliquées qu'au moment de la signature du texte, l'essentiel de la discussion se déroulant entre la direction et les membres, en particulier les représentants CFDT, siégeant au CEE. Le premier accord, l'accord dit de « Plateforme sociale » (2004) émane ainsi d'un projet présenté par la CFDT à la direction du groupe, laquelle a «  *négocié quelques lignes*  » (RP\_CFDT1). Le texte validé est ensuite signé par trois FSE (EMCEF, FECCIA/CEC et FECER<sup>38</sup>).

La négociation de l'accord qui suit (« Accord sur la création de petites et moyennes entreprises » de 2007, modifié par un avenant en 2012) se déroule selon un protocole quelque peu différent : partant du principe que le CEE n'est pas une instance de négociation en tant que telle, des groupes de travail ont été constitués en son sein pour travailler sur des thématiques jugées plus consensuelles et sur lesquelles des négociations pouvaient être engagées. Une fois ce travail préparatoire réalisé et «  *l'accord de principe*  » (RP\_CFDT1) donné par la direction, les représentants syndicaux du groupe se font mandater par les FSE pour mener les discussions, ce qui selon les propos d'un des interlocuteurs facilite le processus dans la mesure où les membres désignés, qui sont aussi membres du CEE, se voient reconnaître un véritable pouvoir de négociation. Indirectement impliquées dans la négociation qui était largement coordonnée par l'ancien secrétaire de CEE, les FSE n'interviennent donc qu'à la signature de l'accord :

*« Donc on avait jeté les bases d'une négociation qui était entre guillemets assez facile à mener et qui s'est produite pour les deux accords suivants de la même manière. Après ce qu'il faut savoir également, c'est que une fois que l'accord était finalisé, le comité européen n'a pas de pouvoir de négociation, ni de signature bien sûr et donc ces accords remontaient à la fédération européenne pour signature et validation » (RP\_CFDT1).*

Suivant ce processus, l'ensemble des ACE conclus entre 2004 et 2012 sont signés par les trois FSE. Si les enquêtes de terrain pointent le rôle central de la CFDT dans la dynamique de la NCTE, elles mettent aussi en lumière des divergences entre les organisations syndicales dans l'entreprise. Durant les années 2000, si les cinq organisations syndicales (CFDT, CGT, CFE-CGC, CFTC et FO) sont associées aux discussions, la validation par les FSE ne reflète pas pour autant un consensus, amenant même certains interlocuteurs à rejeter l'existence même de ces accords :

*« Même si ça (la négociation transnationale) date de longtemps, c'est très embryonnaire. Il y a un accord phare qui est l'accord de constitution du comité européen, qui a le mérite d'exister. Mais après, de véritables accords transnationaux, il n'y en a pas vraiment ». (Coord\_CGT).*

De fait, la fédération nationale des industries chimiques de la CGT (FNIC-CGT) adhère à l'EMCEF entre 2004 et 2005, ce qui explique que la CGT ne sente pas liée par l'accord de 2004. Pour les accords suivants (2005 et 2007), on peut supposer que l'EMCEF, n'ayant pas de procédure formalisée de mandatement et de ratification, n'ait pas demandé l'avis de la FNIC-CGT dans la mesure où celle-ci n'était pas en position favorable au sein de l'EMCEF, ce qui soulève en dernier ressort la question de la légitimité des accords :

*« Oui, cet accord (l'accord sur la création de petites et moyennes entreprises) n'a pas été vraiment validé celui-là. Il est sur la table, mais il n'a pas été vraiment validé parce que fondamentalement, nous à la CGT, on s'y est opposé. Industrial Europe l'a validé mais normalement sa signature n'est pas valable, puisqu'il n'a pas consulté ses adhérents avant de signer » (Coord\_CGT).*

---

<sup>38</sup> CEC/FECCIA : Fédération européenne des cadres de la chimie et des industries annexes ; FECER : Fédération européenne des cadres de la chimie et de la recherche.

Alors que les ACE résultaient *de facto* d'une négociation directe entre les membres du CEE et la direction du groupe, les ACI associent désormais des membres d'IndustriALL Global Union, « extérieurs » à l'entreprise, ce qui n'est pas sans provoquer une certaine frustration chez certains représentants notamment de la CGT<sup>39</sup>, lesquels ont le sentiment d'être « dépossédés » des attributions du CEE :

*« Pour faire de la comm', ça, ils savent se mettre autour une table, mais là encore, dans des conditions qui ne nous conviennent pas du tout puisqu'ils ont été négocier un accord RSE au niveau mondial avec Industriall Global Union. On ne sait pas ce qui se dit autour de la table, puisqu'on n'y participe pas. (...) Ils négocient avec des gens qui n'appartiennent pas à l'entreprise. Ils accouchent de textes qui sont pétris de bonnes intentions, mais avec aucun moyen derrière pour les mettre en application. C'est une non-négociation, et c'est un énorme outil de comm' » (Coord-CGT, PETRO).*

Le cas d'ELEC montre l'exemple d'une « conversion » au dialogue social européen. Comme dans le cas de PETRO, la direction d'ELEC et avant elle, celle d'ELEC2 n'était guère portée sur la NCTE, et même plus largement sur le dialogue social ainsi que le partage des informations et la consultation. Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'année 2013 semble avoir marqué un tournant dans l'histoire du dialogue social au sein d'ELEC sur ce point.

Si les directions locales et la direction générale continuent d'échanger avec les représentants du personnel en amont des restructurations et des réorganisations, montrant les effets persistants de la négociation de l'ACE de 2016, la parenthèse favorable à la NCTE semble néanmoins refermée. La nouvelle direction, quoiqu'elle n'ait pas dénoncé l'accord de 2016 et continue de le respecter selon les acteurs syndicaux rencontrés, refuse cependant la signature de tout nouvel ACE. L'avancée que constitue l'ACE de 2016 semble surtout due à la figure de l'ancien PDG. Selon le coordinateur CGT d'ELEC, l'actuelle directrice générale, alors directrice financière aurait d'ailleurs été opposée à l'accord de 2016. Sous la pression de l'ancien PDG, elle avait dû accepter les enveloppes budgétaires fixées par cet accord. Comme l'explique le coordinateur CGT :

*« Et K. [la nouvelle DG], je pense qu'elle est... Elle est moins sociale qu'une barre à mine, mais par contre, elle était obligée d'obéir à M., et en plus, pour elle, ce n'était pas non plus une mauvaise façon d'arriver. Au final, c'était porteur, et les RH, ils n'ont rien eu à dire, ils ont été obligés de suivre. » (Coordinateur CGT ELEC).*

---

<sup>39</sup> De surcroît, la FNIC-CGT n'est pas affiliée à IndustriALL Global Union.

Le fait qu'elle soit issue de l'ancienne direction qui avait signé cet accord explique qu'il lui est difficile de ne pas le respecter quoiqu'elle n'y ait pas été favorable à titre personnel et qu'elle ait peu d'appétence pour la NCTE. Depuis, comme chez PETRO, la direction privilégie les ACI. En 2017, un ACI sur les droits fondamentaux a été signé, mais sans impliquer les organisations syndicales de l'entreprise. Selon les dires des interlocuteurs, la direction aurait même choisi de ne pas informer les coordinateurs syndicaux ou le CEE de la négociation de cet ACI avec IndustriALL Global Union. Les coordinateurs syndicaux d'ELEC ont en effet appris l'existence de cet accord lors de la parution du périodique *Liaisons sociales*. L'un des coordinateurs CGT évoque ainsi une stratégie de contournement des organisations syndicales :

*« Il faut savoir que pour le flinguer (l'ACE RSE), ils ont utilisé deux moyens. Le premier, ça a été de négocier avec les syndicats mondiaux une charte, enfin non, ils ont appelé ça un accord, d'ailleurs, « accord mondial sur les droits fondamentaux ». Ce qu'ils ont en fait négocié dans notre dos, on a su après coup que ça avait été négocié, parce qu'en plus les syndicats internationaux n'ont pas fait le... » (Coordinateur CGT ELEC).*

Alors que la direction propose la signature d'un nouvel ACI RSE dans la foulée de l'ACI de 2016, le secrétaire du CEE, se sentant exclu du processus, prend en contact avec la FSI pour éviter que cette situation ne se reproduise. Face à la demande d'IndustriALL Global Union d'impliquer les organisations syndicales du groupe, la direction du groupe a finalement renoncé et évoque désormais la mise en place de manière unilatérale d'une charte.

#### 4. Conclusion du chapitre 2

Les développements présentés dans ce deuxième chapitre invitent à penser que la dynamique de la négociation collective transnationale est en partie liée à la trajectoire de l'entreprise en matière de dialogue social européen. Dans le cas d'EQUIP et d'ELEC, la démarche volontariste de la direction a abouti à la mise en place d'un CEE ayant des prérogatives élargies et semble permettre l'établissement d'un dialogue social européen riche et porteur de droits et de procédures pour les salariés. Cela illustre en creux l'importance de l'implication de la direction dans la dynamique de la NCTE : elle est marquée par l'empreinte du PDG d'ELEC et du directeur des ressources humaines de EQUIP.

Les ACE d'ELEC et d'EQUIP ont pour point commun de proposer des mesures substantielles de GPEC et, dans une moindre mesure, des dispositifs d'accompagnement

en cas de restructuration. Ces accords visent à harmoniser les normes sociales du groupe à l'échelle européenne (EQUIP) ou, de manière plus restrictive, au périmètre français (ELEC). L'objectif n'est pas simplement d'aligner les standards vers « le haut ». La NCTE peut aussi apparaître comme un instrument managérial d'encadrement de la politique d'emploi dans les différentes filiales étrangères comme le montre le cas de EQUIP. Le cas d'ELEC est plus nuancé : l'ouverture de la NCTE par la direction générale a constitué une fenêtre d'opportunité pour les organisations syndicales françaises pour faire avancer ses projets nationaux. Comme le souligne la littérature, les cas d'ELEC et surtout d'EQUIP donnent à voir la prégnance des acteurs du pays d'origine dans le contenu des accords. La NCTE est alors un moyen d'exporter « de bonnes pratiques à l'étranger ou dans l'ensemble des filiales implantées en France.

De manière plus contrastée, la faible implication de la direction de l'entreprise en matière de dialogue social européen, et *a fortiori* en matière d'anticipation du changement et de restructurations, est l'une des principales préoccupations des acteurs syndicaux chez PETRO et COKE : en concluant des ACE, même procéduraux, il s'agit *in fine* de faire de la négociation collective transnationale un outil de négociation et de gestion des restructurations, et ce même si les acteurs ne parviennent pas à obtenir des engagements clairs et fermes en matière d'emploi. À défaut de l'étayer, on peut faire l'hypothèse que, dans ces entreprises peu impliquées sur les questions européennes, la négociation collective transnationale d'entreprise est un moyen de faire vivre l'instance CEE. Là encore, le rôle des acteurs nationaux dans le contenu des ACE peut être souligné : l'objectif est alors d'instaurer un contexte favorable à la négociation collective dans les pays où la législation en la matière est peu voire pas contraignante.

Le rôle prégnant des acteurs nationaux, notamment des acteurs syndicaux nationaux dans la dynamique de la NCTE qui ressort des cas étudiés nuance l'une des affirmations de la littérature présentée dans le chapitre 1 et qui établit une différence entre les ACE signés dans les entreprises françaises et allemandes sur la base de l'identité des signataires des ACE du côté syndical. Formellement, la dynamique de signature est en effet différente : les ACE signés dans les entreprises françaises le sont par les fédérations syndicales européennes, généralement seules, plus rarement associées au CEE ou aux organisations syndicales nationales alors que les ACE signés dans les entreprises allemandes le sont par le seul CEE. Néanmoins, les dynamiques de négociation sont peut-être moins distinctes qu'il n'apparaît à la seule lecture des accords. Dans les entreprises françaises aussi, le rôle des CEE et, derrière ceux-ci des organisations

syndicales françaises (ou de certaines d'entre elles) apparaît crucial. À part dans le cas d'EQUIP, les FSE interviennent assez tardivement, essentiellement au moment de la signature et l'accord est portée par une ou des organisations syndicales françaises (ELEC et PETRO).

Ainsi, que les accords prévoient de nouveaux droits ou qu'ils soient procéduraux, ils ont pour point commun d'être façonnés par les préoccupations des acteurs du pays d'origine de l'entreprise, c'est-à-dire la France. Qu'en est-il alors de leur mise en œuvre et de leur appropriation par les acteurs en France ? Comment s'articulent-ils à la régulation collective d'entreprise ?

## Chapitre 3 : De la négociation collective transnationale d'entreprise à la régulation collective d'entreprise

Comme exposé dans le chapitre 2, la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE) répond à une diversité de finalités. En matière de restructuration, elle peut viser à créer ou renforcer de nouveaux droits pour les salariés, mais aussi les droits à la négociation collective ainsi que les procédures d'information et de consultation. Pour les directions, la NCTE peut aussi répondre à une volonté de contrôler les politiques de gestion de l'emploi et de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise, etc. Une fois ces accords signés, qu'en font les acteurs français ? Comment se les approprient-ils ? Les appliquent-ils ? Quelle est la portée de ces accords en France ? Les droits négociés améliorent-ils réellement le sort des salariés en France ? Les mesures prévues en cas de restructuration sont-elles effectivement mises en œuvre ?

Dans ce dernier chapitre, nous tentons de saisir les formes d'articulation pouvant exister entre la NCTE et la régulation collective d'entreprise. Il ne s'agit pas ici de rendre compte de l'articulation entre deux niveaux de négociation collective, la NCTE n'étant pas contraignante juridiquement. Notre objectif est plutôt de rendre compte des modalités selon lesquelles les acteurs en France s'approprient les mesures négociées dans les ACE. Pour cela, nous proposons d'identifier dans quelle mesure les résultats de la NCTE s'inscrivent dans la régulation collective d'entreprise. Partant du constat d'une appropriation par les acteurs variable d'une entreprise à l'autre, nous nous interrogeons enfin sur les déterminants organisationnels qui la freinent ou l'encouragent.

### 1. De la mise en œuvre au suivi des accords-cadres européens : le rôle des acteurs

Les enquêtes monographiques donnent à voir des pratiques d'appropriation des ACE par les acteurs syndicaux et patronaux différentes d'une entreprise à l'autre. Il en résulte une disparité dans la mise en œuvre des ACE, qui dépend en premier lieu de la volonté des acteurs de « jouer le jeu » de l'anticipation. Ainsi, les entreprises EQUIP et ELEC, qui affichent une tradition de dialogue social porteuse d'enjeux, illustrent des cas de mise en œuvre effective des accords, quoique de manière inégale et incomplète. Enfin, PETRO et COKE illustrent des situations où les résultats de la NCTE n'ont guère d'impact sur la régulation collective d'entreprise. *In fine*, nos analyses montrent que pour que les droits s'appliquent, les modalités de suivi des accords sont cruciales.

## 1.1 La volonté des acteurs à « jouer le jeu » de l'anticipation

Dans les quatre groupes étudiés, les enquêtes de terrain ont permis de pointer une certaine difficulté voire une réticence des directions à anticiper les restructurations et les réorganisations. Alors même que les ACE prévoient un renforcement des procédures d'information et de consultation, qu'en est-il dans la pratique ? Nos analyses ne permettent pas de trancher cette question de manière évidente. Il n'en reste pas moins que le poids des considérations économiques, en particulier la nécessité de restructurer rapidement tout en évitant des mobilisations sociales, semble trop important pour que les ACE changent radicalement la stratégie de l'entreprise en matière de restructurations.

Dans le cas d'EQUIP, l'ACE de 2017 est trop récent pour permettre d'évaluer la portée des dispositions en termes d'information et de consultation. Il convient cependant de noter qu'améliorer les droits d'information et de consultation en cas de restructuration était présenté comme l'objectif principal à l'égard de l'expérience de l'ACE de 2007. Mais pour la direction européenne, il s'agissait d'abord de répondre à l'enjeu stratégique principal du groupe en termes de politique RH (stratégie « des talents », et accompagnement de la transformation des métiers en lien avec l'évolution du *Business model* la digitalisation). Pour les organisations syndicales, il s'agissait d'éviter désormais des situations où la direction refuse de donner des informations sur des restructurations ou des fermetures pour des raisons tactiques, notamment pour empêcher toute mobilisation collective. Si cela concerne davantage les filiales étrangères implantées dans des pays où les droits à la représentation collective sont moins étendus qu'en France ou en Allemagne, cela vaut aussi pour la France. Dans le cadre de l'ACE de 2007, la direction des ressources humaines pour l'Europe reconnaît avoir eu des difficultés à faire respecter cette obligation dans un certain nombre de pays (l'Italie, la Finlande, la Belgique et le Royaume-Uni, et même en France). Dans ces cinq pays, les procédures d'information et la consultation sur la restructuration n'ont pas été respectées en amont, la direction arguant que le projet devait être mené rapidement. Il convient de noter également que la direction reconnaît, voire revendique que le groupe est « *en restructuration permanente* ». De ce point de vue, on peut considérer que la direction voit les restructurations au sein du groupe non pas comme des points d'étape mais comme un mouvement continu (d'où sa propension à passer outre le plus possible les informations et les consultations légales).

Dans le cas de PETRO, l'amélioration de l'anticipation est l'un des objectifs de l'ACE de 2004 : obliger les directions locales, comme la direction générale en cas de restructuration d'ampleur transnationale, à informer et consulter les représentants des salariés « le plus en amont possible des modifications projetés ». Les derniers cas de restructuration montrent cependant les limites de ce principe, comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre précédent (Partie 0).

Enfin, l'objectif premier n'était pas de renforcer les droits d'information et de consultation en cas de restructuration au sein d'ELEC. Comme nous l'avons souligné, la négociation de l'ACE de 2016 est cependant concomitante d'un changement majeur dans les pratiques de la direction, de l'avis de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés. La nature des activités d'ELEC implique aussi que les restructurations sont décidées longtemps à l'avance car il est impossible d'arrêter des centrales rapidement, et les contrats qui unissent ELEC à ses clients sont usuellement pluriannuels. Dans le cas d'ELEC où la direction générale cherche désormais à anticiper et à dialoguer sur les restructurations, c'est moins l'accord qui a changé les habitudes que la direction générale qui a vu un intérêt à changer de posture et a utilisé l'ACE pour imposer sa nouvelle conception aux directions des filiales à travers un ACE.

## 1.2 Une mise en œuvre dépendant de l'implication des acteurs dans le dialogue social européen : EQUIP et ELEC

Dans le cas d'EQUIP, la mise en œuvre de l'ACE 2017 sur les territoires nationaux (au moins sur les territoires enquêtés : France et Allemagne) est directe, et se fait selon un mode descendant (« *top-down* ») par la direction des ressources humaines de chaque « région »/pays (avec une responsabilité partagée avec le *country manager*), qui établit un plan de communication et une feuille de route pour la mise en œuvre. Les indicateurs et l'accord servent de cadre et de cap pour suivre les évolutions et l'application de l'accord (voir encadré 7). Dans les faits, pour les zones « Allemagne » et « France » d'EQUIP, peu d'attention semble portée à l'accord européen et à son application, étant donné que les politiques RH « locales » sont davantage influencées par le cadre légal et les conventions collectives. À l'égard des restructurations à l'œuvre en France, l'ACE ne semble pas représenter une ressource pertinente aux yeux des acteurs nationaux français<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> On peut d'ailleurs penser que les difficultés à rencontrer les acteurs syndicaux français lors de nos enquêtes témoignent de leur désintérêt pour l'ACE.

### Encadré 9 – Les indicateurs de suivi de l'accord européen relatif à « l'évolution des compétences et de l'emploi au service de la stratégie business » d'EQUIP

L'ACE signé par EQUIP en 2017 présente l'originalité de définir très précisément dans l'annexe 1 les indicateurs de suivi devant être présentés à la commission de suivi prévue par l'article 4 de l'accord. Ces indicateurs sont répartis dans 7 grands ensembles correspondant aux 7 engagements que contient l'accord :

1. Évolution de l'emploi et des métiers avec :
  - a. Le nombre de salariés par pays ;
  - b. Le nombre de salariés en CDI/CDD par pays et entité managériale ;
  - c. Le nombre de salariés en CDI par sexe ;
  - d. Le nombre de salariés en CDI par tranche d'âge ;
  - e. La répartition des salariés en CDI par famille de métiers.
2. Les entretiens de développement personnel avec :
  - a. Le pourcentage de salariés en CDI ayant bénéficié d'un tel entretien dans l'année par pays ;
  - b. Le pourcentage de salariés en CDI n'ayant pas bénéficié d'un tel entretien dans les trois années précédentes par pays.
3. La formation avec :
  - a. Le pourcentage de salariés ayant suivi au moins 7h de formation dans l'année en Europe ;
  - b. Le pourcentage de salariés de production et de cadres ayant suivi au moins 7h de formation dans l'année en Europe.
4. Mobilité professionnelle avec le nombre d'accords collectifs signés précisant les conditions de la mobilité professionnelle en Europe.
5. Embauches en fonction des besoins de développement de l'entreprise avec le nombre d'embauche de salariés en CDI par grandes familles de métiers.
6. Féminisation des métiers (objectif : 42 % de femmes) avec le pourcentage de femmes embauchées en CDI dans l'année.
7. Rajeunissement (objectif : 50 % de jeunes parmi les embauches) avec le pourcentage de jeunes salariés embauchés en CDI dans l'année.

En ce qui concerne la situation dans les BU étrangères plus généralement, si la direction reconnaît que l'implication de certains responsables RH locaux est plus importante que celle d'autres, elle considère qu'une progression générale est à l'œuvre. La direction explique ainsi que des actions sont mises en place par le management local pour « *éviter d'être des mauvais élèves* » au moment de la publication du rapport annuel des indicateurs. L'ancien coordinateur d'IndustriALL Europe avance de son côté que les réunions du comité européen sont régulièrement l'occasion de bénéficier de remontées de résistances ou de difficultés d'application de l'accord au niveau local/national.

Selon IndustriALL Europe, la direction a mis rapidement des mesures en place, notamment en mettant à disposition des salariés des outils digitaux sur le lieu de travail (pour la formation). Depuis la signature de l'accord, la direction d'EQUIP estime qu'une bonne « *convergence des objectifs* » est à l'œuvre dans tous les territoires d'Europe, avec

des actions déployées partout. Selon la direction, des améliorations sur certains indicateurs sont ainsi perceptibles dès la première réunion du comité. La direction note cependant que certains indicateurs sont plus difficiles que d'autres à respecter, comme l'objectif d'une population plus diverse en termes d'âge ou de genre. Pour la direction, ces difficultés s'expliquent par des problèmes de compétences disponibles sur le marché du travail dans certains pays ou d'attractivité de l'entreprise. Cependant, pour beaucoup d'acteurs rencontrés, les évolutions dans les indicateurs considérés par l'accord européen ne lui sont pas nécessairement attribuables : les témoignages soulignent ainsi que, en Allemagne et en France, les pratiques déjà existantes restent impulsées par les politiques RH ou les accords de GPEC (pré-)existants (et qui ont pu influencer, comme on l'a déjà souligné, une partie substantielle de l'ACE). De fait, les pratiques déjà existantes sont telles qu'il n'y a pas de réels enjeux pour les zones les plus avancées « socialement », lesquelles ne sont d'ailleurs pas les plus visées par les accords.

Au sein d'ELEC, le DRH et le DRS notent de même des résistances des acteurs à la mise en œuvre de l'ACE, y compris en France dans un certain nombre de filiales et d'établissements. L'accord d'ELEC présente pourtant un intérêt pour les salariés dans la mesure où il confère des nouveaux droits, mais aussi pour la direction qui y voit un moyen de renforcer le contrôle sur ses filiales. Ces droits sont globalement respectés même si les interlocuteurs rencontrés soulignent que la mise en œuvre de l'accord dépend de la taille des filiales. Dans les plus petites, l'accord resterait assez méconnu, même si la situation aurait eu tendance à s'améliorer si l'on en croit la diminution du nombre de plaintes adressées au niveau du groupe. L'application concrète des droits dépend aussi fortement du rôle des seules organisations syndicales et de leur capacité à faire remonter l'information sur la non-application de l'accord jusqu'aux coordinateurs qui saisissent ensuite la direction générale (cf. encadré 8).

## Encadré 10 – Le rôle des coordinateurs syndicaux dans le suivi informel de l'application de l'ACE d'ELEC

Les coordinateurs syndicaux d'ELEC apparaissent déterminants dans la mise en œuvre de l'ACE de 2016 et son importance dans la régulation des relations d'emploi dans les filiales françaises du groupe. Prévus par « l'Accord Groupe France pour la reconnaissance et les moyens de la coordination syndicale groupe ELEC » du 27 mars 2012, les coordinateurs syndicaux sont les représentants du personnel sur le périmètre français du groupe. Coordonnant l'ensemble des représentants du personnel au niveau du groupe, ils parachèvent la pyramide syndicale : au niveau des différentes sociétés, des délégués syndicaux (DS), au niveau des différentes UES des délégués syndicaux centraux (DSC). Dans un groupe aussi divers qu'ELEC, ils coordonnent l'ensemble des fédérations présentes et peuvent signer des accords engageant l'ensemble des fédérations dans le groupe. En effet, avant qu'ils ne soient implantés, la direction signait les accords de groupe avec des personnes extérieures au groupe mandatées par les différentes confédérations représentatives.

L'unité des coordinateurs syndicaux s'exprime au sein de l'instance de négociation qui joue un rôle central dans la négociation et l'application de l'accord. L'instance se réunit chaque mois en deux temps : un premier où seuls les coordinateurs sont présents et échantent, et un second où ils se réunissent avec le directeur des relations sociales du groupe. Ces réunions sont l'occasion de faire le point sur les problèmes rencontrés, notamment dans l'application des divers accords. Quand un manquement à l'ACE est signalé à la direction générale, celle-ci appelle généralement la direction locale pour la sommer de se mettre en conformité avec l'ACE. Selon le coordinateur CFTC, l'ACE de 2016 est « *une sorte de radar automatique des managers* ». L'accord n'est pas toujours appliqué, mais cela est en général très vite repéré par les représentants du personnel. C'est également la vision du DRH et du DRS qui emploient d'ailleurs une image proche de celle du DSC CFTC, qualifiant les organisations syndicales de « *patrouille* ». Comme l'explique le DRH du groupe,

*« On a eu des résistances [...] on a été rattrapés par la patrouille, si je peux le dire comme ça... [...] On avait des remontées de doléances des représentants en disant "dites donc, il y a un accord qui prévoit, et nous, on n'a jamais vu la couleur d'une réunion, d'une initiative". Ce qui nous permettait, nous, d'aller faire entre guillemets "pression", d'aller solliciter à nouveau le patron et le DRH de la BU concernée, pour dire "il faut faire..." » (DRH\_groupe).*

Les coordinateurs peuvent être accompagnés par un représentant local qui présente un cas de dysfonctionnement. Ils se saisissent fréquemment de cette possibilité puisque cela permet de sensibiliser les DSC et DS au contenu de l'ACE et à l'utilisation qu'il est possible de faire de celui-ci. Pour sensibiliser DSC et DS, chaque organisation syndicale bénéficie d'un budget pour organiser un séminaire annuel de coordination au cours duquel un point est fait sur l'ensemble des accords existants. C'est l'occasion pour les différents coordinateurs d'évoquer l'usage stratégique qui a pu être fait des différents accords.

Nous avons vu que dans le cas d'EQUIP, le CEE reste un lieu majeur de remontée d'informations locales, soit dans un cadre formel (informations et consultations légales) ou par le biais des délégués au comité qui expliquent une situation probable (ou à venir), de restructuration dans leur zone de représentation. Le *mapping* en cours de l'ensemble des IRP (de différents niveaux) de tous les pays de la zone Europe (initiative du secrétaire du comité européen), vise notamment à généraliser et systématiser cette remontée d'informations. Au sein d'ELEC, ce sont les coordinateurs des organisations syndicales

françaises qui effectuent cette remontée d'informations. Si ceux-ci expliquent faire remonter l'information sur des blocages dans les filiales étrangères davantage que le CEE, c'est qu'ils ont un accès plus direct et plus fréquent à la direction générale à travers les réunions mensuelles qu'ils ont avec cette dernière. Cette centralité des coordinateurs française fait que les filiales françaises sont scrutées avec une attention accrue. Le nombre de filiales qui n'appliquent pas l'accord serait donc décroissant et ce ne serait qu'une question de temps pour qu'elles l'appliquent toutes : le temps que les directions locales n'appliquant pas l'accord soient dénoncées. Dans ce cas, la menace d'intervention de la direction générale suffit souvent à ce que le problème soit réglé localement car les directions locales n'apprécient guère les interventions de la direction générale (voir encadré 8, ci-dessus). Le DRS et le DRH partagent ce constat : le nombre de plainte pour non-application de l'accord se tasserait. Ce sont les petites filiales qui continuent à faire appel aux coordinateurs, souvent pour dépasser le blocage de leur direction qui arguent d'un manque de moyens financiers. L'intervention des coordinateurs auprès de la direction générale permet de débloquent des « lignes budgétaires » supplémentaires<sup>41</sup>, du groupe vers la filiale, pour lui permettre de faire face à ses obligations. Comme l'explique le DRH du groupe :

*« Ça avait été important dans le cadre de la négociation avec les partenaires de négocier cette philosophie de fonds de solidarité parce que quelque part elle était une forme de bouffée d'oxygène, (pour) rassurer les entités. [...] En tous les cas, la difficulté intrinsèque d'une entité ne doit surtout pas pénaliser... Je dirais, la double peine, c'est-à-dire que non seulement elle doit possiblement réduire ses effectifs à cause de ses difficultés économiques, mais qu'en plus, par manque de moyens intrinsèques, elle ne puisse pas accompagner correctement les salariés. C'est ça. Le message, c'est ça qu'il faut retenir. Aucune entité ne doit se dire « je n'accompagne pas parce que je n'en ai pas les moyens ». On l'a formulé à travers ce fonds de solidarité, mais c'est ça qu'on veut faire passer comme message. » (DRH\_groupe, ELEC).*

En réalité, ce fond de solidarité est rarement sollicité ; il est en fait un moyen de presser les filiales à respecter les obligations prévues par l'ACE. Une filiale qui argue auprès de sa représentation du personnel que sa situation financière ne permet pas d'assurer ses obligations doit en effet justifier auprès de la direction

---

<sup>41</sup> L'article 2.2. de l'accord social européen d'ELEC prévoit ainsi « qu'un fonds mutualisé européen ELEC est créé pour soutenir les sociétés du Groupe en difficulté financière qui doivent engager des programmes de reconversion ou d'accompagnement dans le cadre de réorganisations. L'objectif est de s'assurer que tous les salariés bénéficient des formations facilitant leur reconversion au sein du Groupe. Le budget annuel de ce fonds est de 10 millions d'euros. Il pourra éventuellement être revu en fonction des besoins exprimés par les sociétés. Le pilotage de ce fonds mutualisé est placé sous la responsabilité du Comité de Direction RH Groupe. Un suivi de l'utilisation de ce fonds sera réalisé annuellement dans le cadre de la commission de suivi de l'accord. »

générale le fait de solliciter les ressources du groupe, ce qui impliquerait une évaluation négative pour la direction locale :

*« Et de fait, peu d'entités viennent nous voir en disant « je n'ai pas les moyens de » [...] Parce que nous on leur dit « attends, si tu nous demandes, c'est que tu ne peux pas faire tout seul ? Donc explique-moi pourquoi tu ne peux pas faire tout seul. Réellement, quelle est ta situation financière ? ». Et ça... Mais après, c'est vrai que cette notion de solidarité a beaucoup de valeur dans la construction d'un groupe. » (DRH\_groupe).*

Du fait de la proximité géographique des coordinateurs syndicaux vis-à-vis de la direction générale, la remontée d'informations sur l'application ou non de l'ACE de 2016 dans les filiales françaises est d'autant plus forte. En retour, la pression exercée par la direction générale sur les directions locales est, elle aussi, plus forte dans le pays de la société-mère. La direction générale est d'autant plus vigilante qu'ELEC se présente en France comme un modèle social et qu'un conflit pourrait nuire à son image, ce que la direction générale « *souhaiterait éviter par-dessus-tout* » selon le coordinateur CFTC. Ainsi, même si l'accord n'a aucun caractère contraignant, la crainte d'une mauvaise publicité expliquerait l'intérêt de la direction générale à faire respecter l'ACE. Comme le formule le coordinateur CFTC, « *la politique est bien plus forte que tout le reste* ».

Au final, les cas d'ELEC et d'EQUIP mettent en lumière un contraste frappant entre des acteurs syndicaux engagés dans le contrôle de la mise en œuvre de l'ACE (ELEC) d'une part, et l'apparente absence d'enjeux pour les acteurs syndicaux français (EQUIP). La mise en œuvre de l'ACE d'ELEC semble correspondre ainsi à une démarche très « articulée ». On observe un investissement fort des acteurs syndicaux français au niveau européen pour faire valoir les normes statutaires françaises dans les filiales en France. *A contrario*, la mise en œuvre de l'ACE (de ses parties non-chiffrées) est beaucoup plus incertaine chez EQUIP, à la fois dans les pays ayant une législation sociale « de bon niveau » et dans les pays plus « concernés » du fait d'un manque de structures et culture syndicales ainsi que des résistances managériales (quand bien même la direction générale souligne que l'ACE 2017 est pour elle une ressource pour contraindre les RH locales d'appliquer les décisions RH prises au niveau central).

### 1.3 Une NCTE peu porteuse d'enjeux pour la régulation collective d'entreprise : PETRO et COKE

Les cas de COKE et de PETRO nous semblent assez illustratifs d'une situation de déconnexion entre la négociation collective transnationale d'entreprise et la régulation collective d'entreprise, déconnexion avant tout liée aux stratégies d'acteurs. Au sein de COKE, si un certain renouveau du dialogue social européen a pu être observé durant les premiers mois de vie de l'accord dans un contexte où les sites européens partagent l'effort de restructuration, celui-ci prend fin en décembre 2011 alors que l'entreprise accélère la mise en concurrence intra-groupe, avec la fermeture de certains sites et la promesse d'investissements futurs pour d'autres. En dépit d'une euro-action syndicale menée en novembre 2011 qui prend la forme d'arrêts pendant plusieurs heures de la production de tous les sites européens et la visite « surprise » d'une délégation syndicale européenne au siège de l'entreprise à Londres, la solidarité syndicale européenne et la légitimité du groupe de dialogue spécial (GDS) se trouvent considérablement fragilisées par la stratégie agressive de restructuration poursuivie par COKE. Depuis, le dialogue social est inexistant et les actions syndicales ont désormais un caractère purement national. Au final, l'ACE n'aura pas permis aux acteurs syndicaux de faire respecter leurs revendications dans un contexte de restructurations permanentes. Entre 2006 et 2016, les salariés en France ont connu pas moins de 9 fermetures de sites partielles ou totales de sites et 10 000 emplois ont été supprimés.

Dans le cas de PETRO, il est apparu que certains représentants du personnel ne s'emparent guère des accords. Comme nous l'avons déjà mentionnée, la NCTE a été historiquement impulsée par la CFDT, sans que d'autres organisations syndicales comme la CGT, alors majoritaire au niveau du groupe France, ne soient réellement impliquées. Il en résulte une appropriation, différenciée de l'accord par les acteurs, comme le souligne l'ancien secrétaire du CEE :

*« Par rapport à l'application de cet accord entre autres, c'est un peu difficile après de s'en servir car si les organisations syndicales ne sont pas impliquées quelque part à un moment donné, c'est un peu... Alors je ne devrais pas dire ça parce que c'est la fédération qui l'a, qui le voulait comme ça, c'est vrai que d'un côté, ça permet d'avoir des accords, mais d'un autre côté euh... les syndicats nationaux, qu'ils soient... quel que soit le pays hein, qu'ils soient en France ou ailleurs, bah ils ne sont pas impliqués. » (RP\_CFDT1, PETRO).*

De fait, le délégué syndical central (DSC) et le coordinateur CGT rencontrés reconnaissent ne pas se saisir des ACE du fait de leur distance vis-à-vis d'IndustriALL Europe :

*« Il y a cet accord signé par IndustriALL, mais il n'est pas repris par la CGT. On fait partie d'IndustriALL, mais on ne partage pas tout. On ne partage pas toutes les positions. Nous, on est pour un syndicalisme de terrain et moi, ces accords, je ne les ai pas lus. Je ne les ai pas lus et je n'ai pas l'impression que ça m'ait manqué. » (DSC\_CGT, PETRO).*

Si les postures politiques quant à la légitimité des accords (voir encadré 6, chapitre 2) constituent sans conteste un frein à l'application des ACE, nos enquêtes de terrain soulignent une certaine méconnaissance des accords transnationaux.

Alors que l'ACE de 2004 sur la plateforme sociale et l'ACI de 2015 sont essentiellement à destination des filiales étrangères, tel n'est pas le cas de l'ACE de 2007 (modifié par un avenant en 2012) sur les aides à la création, reprise ou au développement de PME puisqu'il visait explicitement des sites français (voir encadré 9).

Si l'accord prévoit une déclinaison par un accord conclu au niveau des entreprises, les acteurs rencontrés sur l'un de ces sites n'ont, semble-t-il, pas eu connaissance de l'accord, y compris les délégués syndicaux actuels qui, par ailleurs, sont membres du CEE<sup>42</sup>. Alors même que le DSC CFDT coordonnant les délégués syndicaux des sites de l'UES connaît l'existence de l'accord, cette méconnaissance s'explique avant tout par une stratégie des acteurs centrée sur des problématiques locales, la dimension européenne n'étant pas une priorité, ce que confirme l'ancien secrétaire du CEE lorsqu'il est interrogé sur les raisons d'une faible mobilisation des ACE :

*« Alors je pense qu'il y a plusieurs raisons. La première effectivement, c'est qu'il y a un peu une méconnaissance probablement. La seconde est probablement aussi que les militants locaux se retournaient sur leurs propres objectifs. Et puis quand il s'agit de choix d'investissement d'un pays contre un autre, et bien évidemment c'est le local qui reprend le dessus. Il y a cet aspect-là, et puis je pense que bon, cette dimension européenne, c'est pour eux, elle n'a pas de visibilité et puis il y a le fait que les accords qu'on a négociés, bon au niveau français, la plus-value est relativement limitée » (RP\_CFD1, PETRO).*

---

<sup>42</sup> Notons que ces derniers n'étaient pas membres du CEE au moment de la négociation des ACE

De surcroît, les entretiens réalisés auprès des acteurs sur ce site montrent que les représentants du personnel CFDT ne sont pas informés de l'existence de ces accords et ne sont pas sensibilisés aux enjeux ni formés à l'accompagnement et à la participation (au moins indirecte) à la négociation de ce type d'accords. De la même manière, récemment nommée, la directrice des ressources humaines du site n'a pas eu connaissance des ACE. Au mieux, une information est diffusée au moment de la signature et éventuellement lors des réunions de coordination des responsables syndicaux s'ils sont mobilisés quelque part, mais il n'y a pas d'effort pour raviver la connaissance de ces accords (voir encadré 10).

## Encadré 11

### De l'ACE à l'accord d'entreprise sur les restructurations : le cas du site de C.

Bien qu'il soit explicitement cité comme « site pilote » dans l'ACE de 2012, l'accord de restructuration de C. ne s'inspire pas de l'ACE mais des expériences passées vécues par d'autres sites en restructuration. Il en est de même sur la question des aides à la création, reprise ou au développement de PME qui est intégrée aux enjeux de revitalisation territoriale que mentionne l'ACE de 2012, mais auxquels ne font pas référence les interlocuteurs rencontrés. Les DS CFDT du site de C. mentionnent ainsi davantage l'accord d'un autre site, celui de L., qui date de 1975, quoiqu'il ait été plusieurs fois amendé<sup>43</sup>. À l'époque, la restructuration de ce site gazier de PETRO2 donne naissance à une société regroupant les activités de plusieurs grands groupes et d'entreprises locales, sous-traitantes ou non. Dit autrement, même si le chapitre sur la revitalisation industrielle et les aides à la création, reprise ou au développement de PME de l'accord de C. peut être vu comme un accord d'application d'un ACE très vague, ce sont des accords plus anciens, locaux qui, concrètement, nourrissent le contenu des accords. En l'absence d'un DSC listant les items de l'ACE, un accord relativement similaire aurait alors aussi bien pu voir le jour en reprenant ces anciens accords, comme l'explique la secrétaire du CEE,

« Justement, à C., ou à L., quand il y a eu la fermeture à L. en 2012, mais ça a commencé bien avant [en 1975 !], en fait il y a eu du travail de fait avec les politiques du coin, toute la région, et PETRO, pour essayer de trouver des entreprises pour venir s'installer, pour compenser les pertes d'emplois. À C., c'est ce qu'ils ont fait aussi. Donc... En fait, dès qu'il y a une grosse restructuration dans un endroit en France, qui va supprimer beaucoup d'emplois, il y a tout un travail de fait, et il y a des choses signées, je ne peux pas vous dire quel nom ça a, avec la Région, pour essayer de redynamiser la région et d'apporter des emplois, au moins autant d'emplois qu'on supprime. D'apporter des entreprises. Pas forcément des emplois chez PETRO, mais des emplois... dans la région, pour compenser la perte d'emplois. » (RP\_CFD1).

À part le DSC CFDT dont la spécificité de la position a été soulignée, aucun acteur ne se réfère à l'ACE lorsqu'ils parlent de projets de revitalisation industrielle. Si mobilisation de l'ACE il y a, celle-ci est donc indirecte, incidente et fort peu substantielle. Elle porte en outre sur un chapitre limité des accords de restructuration. L'ensemble des autres thématiques est laissé à la seule négociation locale.

Quant aux aides allouées aux salariés de PETRO pour la création et la reprise d'entreprise, elles ne concernent au final que peu de personnes sans que l'on puisse avoir une idée précise sur leur nombre. La DRH du site de C. évoque ainsi une seule personne, tandis que le DSC CFDT en mentionne 7 et la secrétaire du CEE une dizaine. Au mieux, les ACE ont donc une portée très réduite, même quand ils sont, indirectement, mobilisés. L'ancien secrétaire du CEE le reconnaît d'ailleurs, même s'il le considère néanmoins comme un accord présentant des avancées, y compris pour les salariés en France :

« Alors sur des sujets qui ne sont peut-être pas prioritaires comme par exemple l'aide aux salariés de PETRO pour qu'ils puissent créer leur propre entreprise dans telles conditions, etc. Bon c'est vrai que ce n'est pas quelque chose de prioritaire, je peux l'entendre mais il n'en reste pas moins que ça peut avoir un certain intérêt malgré tout quoi. Même si c'est pour une dizaine de personnes sur 2, 3 ans. Mais ça serait issu d'un accord européen en France. » (ancien secrétaire du CEE).

---

<sup>43</sup> Sur cet accord, cf. Poinsoy (1996), « L'évolution géographique récente du bassin de Lacq : redéploiement industriel et facteurs environnementaux », Géocarrefour, n°71, pp. 56-64

#### 1.4 L'importance du suivi pour l'application des droits négociés

Le suivi des accords joue un rôle important dans leur application, d'autant plus important que des indicateurs précis sont prévus dans l'accord, qui permet le cas échéant de disposer d'un « tableau de bord » de la mise en œuvre. L'ACE de 2007 d'EQUIP prévoit certes des clauses sur la présentation de l'accord dans tous les pays mais le coordinateur d'IndustriALL Europe note « *qu'une des difficultés (...), c'était le manque de lien entre un accord-cadre européen et sa déclinaison nationale* ». Actant cette faiblesse, l'ACE 2017 prévoit ainsi des indicateurs sociaux examinés lors des réunions du comité de suivi organisées deux fois la première année, puis une fois par an à partir de 2018. L'évolution des indicateurs présents dans le *reporting* témoigne ainsi d'une bonne « *convergence des objectifs* » selon la direction. La convergence se faisant vers des standards bien supérieurs à l'existant dans certains pays, mais qui ne concernent normalement que marginalement des pays comme la France ou l'Allemagne. Il s'ensuit que l'effet du *reporting* est minime sur les filiales françaises. À l'étranger cependant, la direction explique que des actions sont mises en place par le management local pour « *éviter [d'être] des mauvais élèves* ». L'ancien coordinateur d'IndustriALL Europe explique de son côté que les réunions du comité européen sont régulièrement l'occasion de remonter de l'information sur des résistances ou des difficultés d'application de l'accord au niveau local ou national.

Comme EQUIP, ELEC a mis en place un suivi assuré par les organisations syndicales, mais se différencie par l'absence d'indicateurs chiffrés associés à ce suivi. Comme nous l'avons déjà mentionné, le DRS revendique d'ailleurs de ne pas faire de suivi explicite de l'ACE, sinon sur le volet formation, car cela serait l'imposer d'en haut. Comme le formule le DRS, « *je ne sais pas ce qu'il se passe dans le différentes BU et je ne veux pas le savoir.* » C'est donc avant tout aux acteurs syndicaux au sein des filiales de s'emparer des mesures.

Au sein de PETRO, les ACE ne prévoient pas explicitement de comité chargé de suivre la mise en œuvre de l'accord, ce que l'ancien secrétaire du CEE qualifie de « *loupé* » (RP\_CFD1) de la NCTE. D'après les textes, le suivi de l'accord dit de « *Plateforme sociale* » (2004) s'effectue deux fois par an au cours d'une réunion des membres du comité opérationnel, lequel recense les actions et mesures déployées. A l'issue de cette réunion, un rapport succinct est transmis aux filiales concernées par l'accord. Les accords de création de petites et moyennes entreprises (2007 et 2012) prévoient quant à

eux d'associer les représentants de l'entreprise concernée, ces derniers pouvant émettre un avis sur les actions à mettre en œuvre dans le bassin d'emplois. Les aides allouées font l'objet d'un examen une fois par an à l'occasion d'une réunion des membres de la commission Développement Durable, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Environnement et sécurité du Comité Européen. Une synthèse est communiquée aux membres du comité opérationnel. L'ACI est le seul accord qui prévoit formellement un comité de suivi, le comité « FAIR » (Faciliter l'Application, l'Implication de tous et la mesure régulière des Résultats de l'accord). Suite à une réunion préparatoire à laquelle des salariés désignés par Industrial Global Union peuvent participer, ce comité se réunit une fois par an. Présidée par la direction des ressources humaines du groupe, cette réunion est en outre l'occasion d'identifier les bonnes pratiques.

Dans la pratique, l'ancien secrétaire du CEE évoque un suivi plutôt informel des ACE, essentiellement à partir de remontées d'informations. Seul l'accord sur les aides aux entreprises (accord de 2007) semble faire l'objet d'un réel suivi effectué par une filiale du groupe (PETRO Développement régional) dont les activités portent sur l'accompagnement des petites et moyennes entreprises. Le coordinateur CGT du groupe se montre quant à lui plus critique sur ces bilans, dénonçant un manque d'informations sur les mesures concrètement mises en œuvre sur les sites en restructuration, la négociation étant renvoyée au niveau local, et donc hors du cadre transnational :

*« On n'a aucune vision de comment c'est géré concrètement et sur les méthodes employées. Sachant que le droit social n'est pas du tout le même en fonction des pays et que les obligations ne sont pas du tout les mêmes ! Non, il n'y a jamais de véritable négociation sur comment on va gérer ça, combien vont perdre leur emploi. Comment on le gère, qu'est-ce qu'on leur propose... Oui c'est marqué dans un slide mais on n'a pas l'accord qui nous dit comment ça va être » (Coord\_CGT)*

Le suivi de l'ACI est réalisé par la direction du groupe, avec l'appui de différentes directions opérationnelles, et fait l'objet d'une présentation auprès des membres du comité FAIR une fois par an. En l'absence d'indicateurs chiffrés précisés par accord, ce que la DRS justifie par une expérience encore trop récente en matière de négociation collective au niveau mondial, le suivi s'opère à travers une enquête interne et des « remontées de terrain sur certains sujets » (DRS\_groupe). Interrogée sur la précision des données extraites, la DRS insiste sur le caractère global du suivi, l'objectif étant d'avoir une vision « monde » en cohérence avec le périmètre de l'ACI :

*« On ne rentre pas forcément sur tous les indicateurs dans ce niveau de détail (pays par pays). Oui on est capable au niveau mondial de rentrer dans cette maille. Là, on fait plutôt une photographie au niveau mondial, où on se positionne nécessairement pour une appréciation un peu globale. On ne peut pas rentrer dans ce détail, sinon il nous faudrait plusieurs jours de réunions. Mais là on fait vraiment une photographie. On est capable par exemple en prévoyance décès, on a évidemment tous les détails, mais on sait combien de nos collaborateurs sont couverts dans le monde, on est capable de le dire par zone et si il faut on est capable de descendre à un niveau inférieur » (DRS\_groupe, PETRO).*

Comme nous venons de le montrer, la mise en œuvre des ACE et leur effectivité dépendent de leur inscription dans la régulation collective d'entreprise tant d'un point de vue normatif (modalités de suivi de l'application des ACE et accords collectifs d'entreprise) que des usages qu'en font les acteurs. Nos analyses soulignent également que la mise en œuvre effective de l'ACE est liée à la légitimité que les acteurs accordent à la NCTE. Alors qu'ELEC et EQUIP donnent à voir des contextes de dialogue social européen impliquant pleinement les acteurs, les ACE sont mis en œuvre avec succès même si des problèmes d'application peuvent subsister, au moins temporairement. Au contraire, PETRO illustre un cas d'entreprise où l'une des organisations syndicales n'accorde pas de légitimité à la NCTE, ce qui contribue, entre autres freins (méconnaissance des ACE par les acteurs locaux, problèmes de coordination entre représentants du personnel à différents niveaux de l'entreprise) à limiter sa portée et son effectivité. Dans le même ordre, la direction de COKE n'a pas tenu les engagements pris dans l'ACE et ce, malgré les revendications syndicales. Au-delà de la régulation collective, les ACE sont-ils un outil permettant aux directions de conduire des transformations structurelles ? Peuvent-ils constituer un instrument que les organisations syndicales peuvent utiliser pour limiter ou orienter ces transformations dans un sens jugé acceptable socialement ?

## 2. Les accords-cadres européens : au-delà de la régulation collective, un instrument au service de la gouvernance des entreprises

Au vu de l'écart entre les corpus légaux nationaux, les ACE ont avant tout un effet de rattrapage pour les entreprises du groupe implantées dans les pays aux droits du travail les moins protecteurs, qu'ils tendent à aligner, partiellement ou complètement, sur les pays les plus avancés. Pour les entreprises implantées dans les pays aux droits les plus protecteurs, il semble plus aisé et plus intéressant de signer des accords de groupe nationaux que des ACE. Les premiers sont *a priori* plus intéressants, car, contrairement

aux seconds, ils sont juridiquement contraignants. En soi, ce caractère contraignant les rend peut-être plus difficile à négocier, mais il est plus aisé pour les entreprises implantées dans les pays les plus protecteurs d'obtenir des avancées dans des accords de groupe nationaux que des ACE, car les ACE doivent déjà assurer le rattrapage pour celles implantées dans les pays aux droits les moins protecteurs avant même de garantir un droit nouveau.

Cette logique est pleinement à l'œuvre dans le cas d'EQUIP, où l'ACE de 2007, renouvelé en 2017, s'inspire des accords de groupe français sur la GPEC. C'est toutefois la direction qui a tenu à l'étendre, afin de renforcer le contrôle du groupe sur les filiales nationales, comme le reconnaît la DRH Europe :

*« On a utilisé aussi cet accord pour (...) contraindre aussi certaines équipes de management dans des pays ... Parce que ça donne un cadre, ça donne des objectifs, et donc au bout d'un moment, tout le monde est obligé de le faire ... Nous, intentionnellement, on l'a utilisé aussi pour ça, pour être clair » (DRH1\_EQUIP).*

Il apparaît que la NCTE est un outil du changement de la structure de gouvernance – ici dans le sens d'une centralisation des décisions sociales et d'emploi. La gouvernance était ainsi jugée « *extrêmement éclatée [et] le groupe pensait qu'il y avait trop d'autonomie sur les questions RH dans les pays* » (DRH1\_EQUIP). L'affirmation des directions générales de groupe observée par la littérature (Martinet, 2009 ; Duhautois, Petit, 2013 ; Ires et al., 2016) et la centralisation d'un nombre grandissant de décisions opérationnelles à leur niveau, se traduisent, dans le cas d'EQUIP, par une instrumentalisation de la part de la direction générale des ACE : il s'agit de limiter les marges d'autonomie des directions de filiale. Cette pratique est assez commune selon la responsable d'IndustriALL Europe rencontrée qui estime que quand les directions générales « *veulent faire quelque chose en termes de politique sociale, c'est compliqué parce que le réseau RH est un peu récalcitrant, et donc [elles] vont s'appuyer un accord cadre européen en se disant, "je mets les partenaires sociaux dans la boucle, et comme ça cela va exercer une pression supplémentaire"* » (responsable IndustriALL Europe). Les ACE et le réseau syndical ou d'instances représentatives chargé de suivre l'application de cet accord à tous les niveaux de l'entreprise sont alors mobilisés par les directions générales pour appliquer leurs politiques. L'intérêt des ACE et de l'implication de la représentation du personnel ne se comprend que dans la mesure où il n'y a pas que les accords dont l'application soit incertaine : toute politique RH, ou plus largement toute politique émanant d'un échelon supérieur et, *a fortiori*, de la direction générale, peut

faire l'objet de résistances des échelons inférieurs.

Dans le cas d'ELEC, la dynamique est inverse : l'ACE n'est pas instrumentalisé pour favoriser le changement de gouvernance, mais vient en réponse à celui-ci. Comme exposé plus haut, le groupe a entrepris une décentralisation radicale de sa gouvernance. Les différentes BU sont largement autonomes et maîtresses de leur stratégie pour atteindre les objectifs financiers fixés par la direction générale. Face au risque de la mise en place de politiques sociales agressives visant à atteindre ces objectifs et ayant pour conséquence une hétérogénéité croissante des normes conventionnelles, les organisations syndicales françaises ont poussé à l'élaboration d'un cadre commun, garantissant un socle de droits à l'ensemble du personnel des BU.

À cette fin, un accord de groupe de périmètre français aurait pu suffire. L'objectif est moins de limiter les risques de *dumping* social en Europe, comme cela avait pu être le cas chez Volkswagen où l'accord sur l'anticipation du changement est porté par la représentation du personnel allemande afin de limiter la mise en concurrence des filiales allemandes avec les filiales du reste de l'Europe (Whittall *et al.*, 2017). Dans le cas d'ELEC, l'accord vise avant tout à éviter les risques de *dumping* social entre les filiales françaises et, secondairement, à favoriser le rattrapage des filiales étrangères où le personnel ne jouit pas des mêmes garanties. Un accord de groupe national, éventuellement étendu dans un second temps par un ACE, est impossible dans le cas d'ELEC et explique que les organisations syndicales françaises aient investi le niveau transnational. La réorganisation de la gouvernance d'ELEC a en effet fait disparaître le niveau français, éclaté en 8 BU directement placé sous le contrôle de la direction générale. En l'absence de tout interlocuteur apte à signer un accord pour l'ensemble du groupe français, la représentation syndicale, structurée quant à elle à ce niveau avec ses coordinateurs syndicaux mis en place par « l'Accord Groupe France pour la reconnaissance et les moyens de la coordination syndicale du groupe ELEC » du 27 mars 2012 a investi le niveau transnational par isomorphisme institutionnel.

Ce mouvement se fait au détriment du CEE, qui a signé l'accord alors que les négociations ont été dominées par les organisations françaises portant leurs intérêts et leurs conceptions de l'anticipation du changement. Il est favorisé par la confusion qui règne entre la direction générale du groupe dans son périmètre mondial et une direction française qui n'existe plus, du fait de la proximité géographique des acteurs, tous localisés à Paris. Quand la coordination syndicale française se réunit pour évoquer des

questions concernant les 8 BU françaises, son interlocuteur est le DRH de l'ensemble du groupe. Dans le cas d'ELEC, l'investissement du niveau transnational par les organisations syndicales et le caractère substantiel de l'ACE, y compris pour un pays aux droits relativement plus protecteurs comme la France, s'explique par la structure de gouvernance de l'entreprise. Les représentants syndicaux rencontrés sont néanmoins bien conscients que les ACE soient moins protecteurs que les accords de groupe français du fait de leur caractère non-contraignant. Comme l'explique le coordinateur CGT :

*« C'est d'ailleurs pour ça aussi qu'ils ne veulent pas faire d'accord de groupe France [...] L'avantage de l'accord européen, c'est que comme il n'a pas de validité juridique, de toute façon [...] C'est pour ça qu'à l'appui de l'accord européen, on avait essayé de négocier un accord France. Parce que là, les accords France, juridiquement, c'est... si jamais c'est signé par ici, il faut que ça s'applique, et là, on va direct' au trib', si ça ne s'applique pas. Là, l'accord européen, on ne peut rien faire. » (Secrétaire\_CEE\_CGT\_ELEC).*

Ces deux exemples, celui d'EQUIP et d'ELEC, montrent à quel point la structure de gouvernance et les lieux effectifs de prise de décisions façonnent les contours de la NCTE et ses enjeux pour les filiales françaises. Quand des accords de groupe français existent, les ACE ne procurent pas de droit nouveau aux salariés français et servent avant tout à étendre les droits et pratiques françaises. Ce mouvement peut être instrumentalisé par les directions générales dans le cadre d'une centralisation de la gouvernance afin d'impliquer le réseau syndical dans le suivi de l'application des directives centrales par les directions locales. À l'inverse, quand le niveau du groupe de périmètre français s'affaiblit, le niveau transnational apparaît comme une ressource pour la représentation syndicale française en se substituant au niveau pertinent du groupe.

Le cas de PETRO est plus ambigu. À l'échelle du groupe, le périmètre français est affaibli, comme le manifeste la disparition du comité de groupe, absorbé par le CEE sans que celui-ci n'ait hérité des moyens et prérogatives du premier. S'il existe des accords de groupe français, ceux-ci sont en outre extrêmement limités. Le groupe, tel que défini dans ces accords, est restreint aux activités qui constituent le cœur de métier du groupe. Les accords de groupe, comme l'Accord de socle social de 2012, concernent les quatre UES du groupe (l'extraction, le raffinage, la distribution et le marketing). Des pans entiers de l'activité du groupe sont exclus de ces accords. Face à ce choix de gouvernance qui sépare le groupe au sens capitalistique en deux entités, à savoir le périmètre social de la négociation collective composé des 4 UES et les entités dites « hors groupe », les ACE peuvent être vus comme un outil pour étendre un certain nombre de droits et dispositions à des entités françaises exclus des accords de groupe français. Dit

autrement, les ACE ne sont guère pensés pour les filiales françaises relevant du cœur de métier. Si l'on se concentre sur ces seules activités, les ACE servent, au mieux, comme dans le cas d'EQUIP, à exporter des pratiques et politiques sociales françaises aux filiales étrangères, et notamment à celles des pays aux droits les moins protecteurs. Si l'on considère le groupe dans son extension complète, comme dans le cas d'ELEC, les ACE peuvent être vus comme un substitut fonctionnel aux accords de groupe français.

Ainsi dans le cas d'ELEC, la disparition de l'échelon français du groupe du côté de la direction, rend absolument nécessaire pour la représentation syndicale structurée à ce niveau de se déplacer au niveau transnational. Dans le cas de PETRO, où les décisions sont également prises au niveau mondial, un niveau français demeure, quoiqu'incomplet au sens où il ne couvrent pas l'ensemble des entités françaises du groupe. Le niveau transnational n'est alors utile que pour les entités du groupe qui ne sont pas intégrées dans les accords collectifs français. Pour la représentation syndicale française au niveau du groupe, l'investissement de ce niveau n'est alors que ponctuel et l'essentiel de leur attention porte sur la négociation d'accord de groupe français pour les entités qui en constitue le cœur de métier.

Outre cette moindre nécessité d'investir le niveau européen pour négocier des accords de groupe, la gouvernance du groupe PETRO explique sans doute la moindre portée des ACE négociés, même quand ceux-ci contiennent des dispositions relatives aux restructurations ou mentionnent explicitement un site. Dans un contexte de gouvernance centralisée du groupe, les décisions concernant le périmètre du groupe émanent de la direction générale couvrant le périmètre mondial du groupe, ce qui peut justifier la pertinence de négocier des accords à ce niveau (ACE ou ACI). Pour autant, les restructurations ou réorganisations sont négociées au niveau de l'UES en pratique et les accords signés de manière identique au niveau de l'UES et des établissements concernés et ce, même s'ils sont visés par des ACE.

Le caractère central de l'UES dans la structure de gouvernance des collectifs syndicaux est aussi un frein à l'application ou même à la connaissance des ACE. Les coordinateurs syndicaux à l'interface du niveau transnational et des échelons composant le périmètre français sont marginalisés. Les accords de groupe eux-mêmes sont négociés par les DSC des UES, accompagnés de DS d'établissement, et non par les coordinateurs comme cela peut être le cas chez ELEC. Les coordinateurs syndicaux sont moins en prise avec les collectifs syndicaux de l'entreprise au sein de PETRO. Ils sont moins orientés vers les

échelons inférieurs de l'entreprise que vers l'extérieur et portent la voix des fédérations syndicales présentes dans le groupe. De ce fait, les ACE de PETRO résultent avant tout d'une demande des fédérations syndicales de l'organisation majoritaire mais sont peu construits avec les collectifs syndicaux et peu diffusés avec le souci qu'ils soient appliqués.

### 3. Conclusion du chapitre 3

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 changé que peu de chose à cet égard. 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 les cas d'EQUIP et 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. Ils contribuent aussi à renforcer le contrôle de la direction générale sur les filiales en mobilisant le réseau syndical. Dans le cas d'EQUIP, il s'agit surtout de renforcer le contrôle de la direction générale sur les filiales étrangères, alors que dans celui d'ELEC, ce sont avant tout les filiales françaises qui sont visées. 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. L'ACE peut permettre aux représentants du personnel de gagner en information, voire de peser sur les évolutions RH.

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 riche contenu 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.

Au final, il semblerait que la NCTE au sein d'ELEC et d'EQUIP soient porteuses 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 des acteurs des résultats de la NCTE (PETRO), 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



## Conclusion du rapport

À partir d'enquêtes de terrain menées au sein de quatre entreprises transnationales françaises (COKE, ELEC, EQUIP et PETRO), cette étude vise à appréhender les objectifs, les finalités que les acteurs assignent à la négociation collective transnationale d'entreprise (NCTE). Il s'agit par ailleurs de comprendre la manière dont les acteurs mobilisent les accords-cadres européens (ACE) dans les filiales en France, la portée et l'effectivité de ces accords. En nous concentrant sur quatre entreprises, l'objectif n'est évidemment pas de viser l'exhaustivité. Il s'agit plutôt de rendre compte de la diversité des situations (secteur d'activité, structuration et trajectoires des relations professionnelles, contexte économique et social, etc.) susceptibles de déterminer la dynamique de la NCTE et sa portée.

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, 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 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 et 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 des directions des filiales (ELEC et EQUIP). Il s'agit par ailleurs de redonner une certaine impulsion à la NCTE dans le cadre d'une démarche de 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 avec l'ACE 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. Les cas de PETRO et de COKE donnent à voir des ACE procéduraux où les directions, peu impliquées dans le dialogue social européen, concluent des accords ne comprenant pas d'engagement durable.

Enfin, une fois les objectifs assignés à la NCTE identifiés, nos analyses ont questionné les usages que font les acteurs des ACE ainsi que la portée des accords en termes de production de droits et de procédures. Il apparaît alors que ces ACE sont relativement bien mis en œuvre au sein d'EQUIP et d'ELEC. Dans les deux entreprises, l'application est cependant inégale selon les filiales du groupe et dépend de la manière dont les directions locales s'impliquent dans l'effectivité de l'ACE. Dans le cas d'ELEC, la direction générale elle-même concède l'existence de résistances fortes des directions de filiale qui cesseraient peu à peu, à mesure que les organisations syndicales font remonter les cas de non-application. Sur le sujet spécifique des restructurations, l'ACE ne constitue cependant pas une ressource pour les représentants du personnel. Dans le cas d'EQUIP, les représentants français considèrent en effet que les normes nationales sont relativement protectrices au regard des autres pays, alors que dans le cas d'ELEC, cela tient au refus de la direction d'appliquer l'ACE aux cas de restructurations, le confinant à la seule anticipation du changement, sauf en ce qui concerne les règles de mobilité qui présentent pour la direction générale l'intérêt de faciliter les restructurations. Au sein de PETRO et de COKE, c'est une faible mise en œuvre, voire une non-application de l'accord qui est observée. Pour PETRO, cela résulte tout à la fois d'une faible implication de la direction dans l'anticipation du changement, d'une méconnaissance de l'accord par les acteurs des filiales et surtout une faible prise en compte de la dimension européenne en cas de restructurations d'un site, les problématiques prioritaires des représentants du personnel étant locales et non transnationales.

Il apparaît enfin que l'effectivité d'un ACE dépend très fortement des modalités de suivi de sa mise en œuvre. En effet, une seule entreprise (EQUIP) a mis en place les conditions *sine qua non* d'une réelle application de l'accord (c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi). Dans les deux autres entreprises, ELEC et PETRO, ce suivi apparaît informel et

effectué sur la base « de remontées d'informations », ce qui compromet la portée des accords.

## Bibliographie

- ALES E., ENGBLOM S., JASPERS T., LAULOM S., SCIARRA S., SOBCEK A. AND VALDES DAL-RE F. (2006), *Transnational Collective Bargaining. Past, Present and Future*, Bruxelles, Commission Européenne.
- BÉ D. (2008), « A Report on the European Commission Initiative for a European Framework for Transnational Collective Bargaining », in PAPADAKIS K. (dir.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies/ILO, pp. 221-235.
- BOURGUIGNON R., GARAUDEL P., PORCHER S. (2019), « Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations », *Journal of Business Ethics*, Janvier.
- BOURGUIGNON R., GARAUDEL P., PORCHER S. (2017), « Les accords-cadres internationaux et le rôle des syndicats dans le contrôle de la chaîne de valeur globale », in BOURGUIGNON R., MIAS A. (COORD.), *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, Rapport OIT, décembre., pp. 38-58.
- BOURGUIGNON R., MIAS A. (COORD.) (2017), *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, Rapport OIT, décembre.
- CROUCH C. (1993), *Industrial relations and European State traditions*, Oxford, Clarendon Press.
- CES et BUSINESSEUROPE (2018), *Une approche gagnant-gagnant des relations industrielles transnationales dans les entreprises multinationales*, Bruxelles, rapport de la Confédération Européenne des Syndicats et BusinessEurope.
- DA COSTA I., PULIGNANO V., REHFELDT U., TELLJOHANN V. (2011), « Transnational Negotiations on Employment : Successes and Failures of EWC-Union Coordinated Strategies », in BAGLIONI M., BRANDL B. (eds.), *Changing Labour Relations. Between Path Dependency and Global Trends*, Frankfurt am Main etc. : Peter Lang.
- DA COSTA I., REHFELDT U. (2012), « Transnational Company Agreements on restructuring at EU level », in LEONARDI S. (dir.), *Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalization of industrial relations*, Rome Ediesse, pp.85-104, disponible sur <http://www.ires.fr/etudes-recherches-ouvrages/rapports-de-l-ires/item/4801-les-accords-d-entreprise-transnationaux-tremplin-vers-une-reelle-internationalisation-des-relations-professionnelles>
- DA COSTA I., REHFELDT U. (2011), « Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux », *La Revue de l'IRES*, n°71, pp.115-146, DOI : [10.3917/rqli.071.0115](https://doi.org/10.3917/rqli.071.0115).
- DA COSTA I. ET REHFELDT U. (2009), « Les CEE et la négociation collective transnationale : accords européens et mondiaux dans l'automobile », *La Revue de l'IRES*, n° 61.
- DA COSTA I. ET REHFELDT U. (2008), « Transnational collective bargaining at company level: Historical developments », in PAPADAKIS K. (dir.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies/ILO, pp. 43-64.
- DAUGAREILH I. (ed.) (2017), *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation ?*, Bruxelles, Bruylant.

- EUROFOUND (2013) « European Framework Agreement », in *European Industrial Relations Dictionary*, Dublin, rapport Eurofound, disponible sur [www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/european-framework-agreement](http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/european-framework-agreement)
- EUROPEAN COMMISSION (2008a), *Mapping of Transnational Texts Negotiated on Corporate Level*, rapport EMPL F2 EP/bp2008, Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION (2008b), *The role of transnational company agreements in the context of increasing international integration*, SEC (2008) 2155, Bruxelles, 2 Juillet.
- EUROPEAN COMMISSION (2018), *Database on transnational company agreements*, Bruxelles, disponible sur <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en>
- FEM (2005), « L'approche politique de la FEM en matière de restructurations d'entreprise socialement responsables » – approuvée par le 100<sup>e</sup> Comité exécutif de la FEM, Luxembourg, 7-8 juin 2005, in *Manuel de la FEM. La manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprise*, Bruxelles, pp. 11-15.
- FRAPARD M. (2018), *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?*, Paris, Presses des Mines / La Fabrique de l'Industrie.
- GUARRIELLO F. (2018), « Learning by doing: negotiating (without rules) in the global dimension », in GUARRIELLO F., STANZANI C. (dir.), *Trade Unions and Collective Bargaining in Multinationals: From the legislative framework to the empirical research*, Milan, Franco Angeli.
- HADWIGER F. (2015), « Global framework agreements achieving decent work in global supply chains », *Background paper*, Genève, OIT.
- HADWIGER F. (2018), *Contracting International Employee Participation: Global Framework agreements*, Berlin, Springer.
- HASSEL A. (2008), « The evolution of a global labor governance regime », *Governance : An International Journal of Policy and Institutions*, vol. 2, n°2, pp. 231-251, DOI : [10.1111/j.1468-0491.2008.00397.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00397.x).
- ILO (2018), *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors: Lessons learned from three case studies*, Genève, OIT, Sectoral Policies Department.
- ITC-ILO (2018), *Transnational Company Agreements: Issues, Approaches and Practices. A guide for employers' organizations and companies*, Turin, ITC-ILO, Février.
- IRES, CEP (Groupe Alpha), SYNDEX, ORSEU (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE)*, Rapport de l'IRES, n°2016.5, disponible sur le [site de l'IRES](#).
- KEUNE M., MARGINSON P. (2013), « Transnational industrial relations as multi-level governance: interdependencies in European social dialogue », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, pp. 473-497, DOI : [10.1111/bjir.12005](https://doi.org/10.1111/bjir.12005).
- LAMINE A. (2016), *Accords d'entreprise transnationaux en quête d'effectivité. Etude juridique et prospective d'une norme collective du travail*, Thèse, Université catholique de Louvain.

- LECHER W., PLATZER H.-W., RÜB S., WEINER K.-P. (2001), *Verhandelte Europäisierung :Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte- Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*, Baden-Baden, Nomos.
- LEONARDI S. (ed.) (2012), *Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalization of industrial relations*, Rome, Ediesse.
- LEONARDI S. (ed.) (2015), *Transnational Company Agreements. Experiences and prospects*. Rapport EURACTA 2, Rome, Associazione Bruno Trentin.
- MALAUQUIN M., GRIMAND A., OIRY E. (2012), « Accords GPEC : de la loi aux pratiques- leçons tirées de 12 études de cas », Rapport du CEP et du CEREQ, disponible sur le [site du CEP du groupe Alpha](#).
- MARASSI S. (2015), *Globalization and Transnational Labour Relations. International and European Framework Agreements at Company Level*, La Haye, Wolters Kluwer.
- MARTINET A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, vol. 35, n°198, pp. 135-150, DOI : [10.3166/rfg.198-199.135-150](#).
- MEARDI G., MARGINSON P. (2014), « Global labour governance : potential and limits of an emerging perspective ? », *Work, employment and society*, vol. 28, n° 4, pp. 651-662. DOI : [10.1177/0950017014534007](#).
- MOREAU M.-A. (2017), *La spécificité des accords mondiaux d'entreprise en 2017 : originalité, nature, fonctions*, Paris, BIT-France, novembre.
- MÜLLER T., PLATZER H.-W., RÜB S. (2013), "Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations", *ETUI Report*, n° 121, Bruxelles, ETUI.
- PAPADAKIS K. (dir.) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies/ILO.
- PAPADAKIS K. (2009), « Signing International Framework Agreements: Case studies from South Africa, Russia and Japan », *Working Paper*, n° 4, Genève: ILO Industrial and Employment Relations Department (DIALOGUE), Septembre.
- PAPADAKIS K. (2010), « Restructuring enterprises through social dialogue: Social responsibility practices in times of crisis », *Working Paper*, n° 19, Genève, ILO Industrial and Employment Relations Department (DIALOGUE), Decembre.
- PAPADAKIS K. (dir.) (2011), *Shaping Global Industrial Relations. The Impact of International Framework Agreements*, Genève, Basingstoke et New York, ILO & Palgrave Macmillan.
- PLATZER H.-W. ET RÜB S. (2014), « It takes two to tango. Management and European company agreements », *Tranfer*, vol. 20, n° 2, pp. 255-270.
- REHFELDT U. (1993), « Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises », *Le Mouvement social*, n° 162, Janvier-Mars.
- REHFELDT U. (2013), « L'enjeu des canaux multiples de représentation pour la négociation collective d'entreprise transnationale », in DAUGAREILH I. (dir.), *Le dialogue social dans les instances transnationales d'entreprises européennes*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, pp. 141-163.

- REHFELDT U. (2018), « A mapping of the transnational company agreements: inventory and dynamic », in GUARRIELLO F., STANZANI C. (dir), *Trade Unions and Collective Bargaining in Multinationals. From international legal framework to empirical research*, Milan, Franco Angeli.
- RUDOLPH C., SCHWETZLER B. (2013), « Conglomerates on the rise again? A cross-regional study on the impact of the 2008–2009 financial crisis on the diversification discount », *Journal of corporate finance*, vol. 22, pp. 153-165, DOI : [10.1016/j.jcorpfin.2013.04.006](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.04.006).
- SCIARRA S., FUCHS M., SOBCZAK A. (2014), *Towards a Legal Framework for Transnational Company Agreements*. Report to the European Trade Union Confederation, Bruxelles, ETUC.
- SCHÖMANN I., SOBCZAK A., VOSS E., WILKE P. (2008), *Codes de conduites et accords-cadres internationaux: de nouvelles formes de gouvernance au niveau de l'entreprise*, Bruxelles, ETUI-REHS.
- SCHÖMANN I., JAGODZINSKI R., BONI G., CLAUWAERT S., GLASSNER V., JASPERS T. (2012), *Transnational Collective Bargaining at Company Level. A new component of European Industrial Relations?*, Bruxelles, ETUI.
- SOBCZAK A. (2008), « Legal Dimensions of International Framework Agreements in the field of CSR », in PAPADAKIS K. (dir.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies/ILO, pp. 115-130.
- SOBCZAK A. (2012), "Ensuring the Effective Implementation of Transnational Company Agreements" *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, n° 2, 2012, pp. 139-151.
- STEVIS D. (2010), « International framework agreements and global social dialogue: Parameters and prospects », *Employment Working Paper*, n°47, Genève, ILO Employment Sector.
- TELLJOHANN V., DA COSTA I., MÜLLER T., REHFELDT U., ZIMMER R (2009), *European and International Framework Agreements - Practical Experiences and Strategic Approaches*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- WHITTALL, M., MARTÍNEZ LUCIO M., MUSTCHIN S., TELLJOHANNV., ROCHA SÁNCHEZ F. (2017), « Workplace trade union engagement with European Works Councils and transnational agreements: The case of Volkswagen Europe », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 4, mars, pp. 397-414.

## Annexe 1 : Liste des entretiens réalisés

Codage	Mandats et fonction (ancienneté dans l'entreprise)
<b>ELEC</b>	
Secrétaire_CEE ELEC	Secrétaire du Comité d'entreprise européen depuis 2016 Élu au Comité d'entreprise européen depuis 2009 Membre du Comité exécutif fédéral de la fédération de l'énergie de la CGT (FMNE)
Coordinateur_CGT ELEC	Coordinateur syndical depuis 2013 Membre du secrétariat de la fédération de l'énergie de la CGT (FNME) jusqu'en 2017
DSC_CFTC ELEC	DSC CFTC dans ELEC SA (filiale) Rôle de coordinateur <i>de facto</i> , invité dans les réunions de coordination à la différence des autres DSC CFTC Membre du Conseil fédéral de la fédération de la chimie, des mines, du textile et de l'énergie de la CFTC (CMTE)
DRH_groupe ELEC	Directeur général adjoint chargé des ressources humaines de l'ensemble du groupe (périmètre mondial) depuis 2016
DRS_groupe ELEC	Directeur des relations sociales de l'ensemble du groupe (périmètre mondial) depuis 2012 DRH <i>de facto</i> pour la France (siège au comité de groupe de périmètre français) Ancien DRH de Cofely (filiale)
DRH_filiale ELEC	DRH de Cofely (filiale) depuis 2018 DRH de filiales d'ELEC depuis 2007 ; auparavant ELEC SA (filiale) et ELEC Home
<b>EQUIP</b>	
DRH1	Ancien DRH Europe
DRH2	Directeur des relations sociales Monde
Responsable IndustriALL	Policy officer IndustriALL Europe
Coordinateur IndustriALL	Ancien coordinateur IndustriALL Europe EQUIP (nommé par la CFDT)
Coordinateur CGT France	
DRH Allemagne	Vice-président RH Allemagne, Autriche & Suisse
DRS France	DRS France, anime le comité de groupe ainsi que le CSE « central » des deux entités de tête
Secrétaire du Comité européen	secrétaire Comité européen (depuis 2008), élu CSE, coordinateur syndical adjoint CFDT, membre du conseil d'administration
Membre du Comité européen	membre du CEE et secrétaire du <i>Gesamtbetriebsrat</i> de <i>EQUIP Automation</i> (membre IG Metall)

PETRO	
RP_CFDT1	- Ancien secrétaire du CEE de PETRO (jusqu'en 2005) et ancien secrétaire du CEE d'Elf Aquitaine (jusqu'en 1999) (25 ans) - Secrétaire général de la Fédération des Industries chimiques CFDT de 2012 à 2014 - Membre du CESE pour la CFDT
RP_CFDT2	Secrétaire du CEE (depuis 2017) (20 ans environ)
Coord_CGT	- Coordinateur CGT du groupe et membre du comité opération du CEE (18 ans) - Membre du secrétariat de la féd. des industries chimiques de la CGT (FNIC-CGT)
DRS_Groupe	Responsable des relations sociales Europe et Monde (18 ans)
DRS_UES	Directeur des relations sociales UES Raffinage – Pétrochimie
DSC_CFDT	Délégué central syndical CFDT – UES Raffinage et pétrochimie
DSC_CGT	Délégué central syndical CGT – UES Raffinage et pétrochimie
DRH_Site	Directrice des Ressources humaines (Établissement Carling)
DS_CFDT1 + DS_CFDT2	- Elu au CCE de l'UES Raffinage Pétrochimie, anciennement délégué syndical, Établissement Carling (20 ans) - Délégué syndical, Etablissement Carling. Secrétaire du CSE (13 ans)
DS_CGT	Délégué syndical CGT (20 ans), élu au CSE, secrétaire de la section, syndical CGT
COKE	
RP_CGT	Représentant national CGT – en charge de l'ensemble des négociations collectives et membre du Groupe de Dialogue Social, institué par l'accord cadre de 2009

## Annexe 2 : Guide d'entretien

Le guide proposé donne les grandes lignes de l'entretien, qui correspondent aux principaux objectifs de notre recherche. Il a été bien entendu adapté à l'entreprise, à la nature et le contenu de l'accord. Ce guide a servi lors des entretiens auprès des signataires de l'accord qui ont été les premières personnes à rencontrer. Il a été précisé et amendé en fonction des acteurs rencontrés par la suite.

### 1. Éléments de contexte

[L'objectif de cette partie est de recueillir des éléments de contexte qui serviront essentiellement à la présentation des terrains dans le rapport]

#### 1.1 Questions générales sur l'interlocuteur et sa position dans l'entreprise

- Fonction de l'interlocuteur ? Service ou direction à laquelle il/elle est rattaché(e) ?  
Attributions

- Ancienneté dans le poste ? dans l'entreprise ?

#### 1.2 Questions générales sur l'entreprise (contexte économique et social)

##### A propos du contexte économique

- Les activités, périmètre, les effectifs de l'entreprise, CA (ou positionnement économique) (et évolutions)

- Y-a-t-il des réorganisations/restructurations (nationales /transnationales) d'activités récentes ou en cours ?

##### A propos des IRP et climat social

[A adapter en fonction des IRP présentes et de l'interlocuteur]

- Quelles sont les organisations syndicales présentes dans l'entreprise (dans laquelle travaille l'interlocuteur) ? Quel syndicat majoritaire, depuis quand ?

- Quand a été mis en place le Comité d'entreprise européen ? et le comité de groupe ?

- Quelles relations entre la direction et les syndicats ? entre la direction et le CEE ? entre la direction et le comité de groupe ?

- Quelles relations entre la DG France et les autres DG en Europe

- Quelles relations avec les acteurs extérieurs européens (acteurs patronaux/syndicaux)

- S'agissant de la NCTE, depuis quand l'entreprise est engagée dans ce processus ? Sur quels thèmes (outre anticipations-restructurations) ?

### 2. Origines, déroulement et objectifs de la NCTE

[L'objectif de cette partie est de faire parler l'interlocuteur sur les enjeux de la NCTE et d'essayer de répondre aux questions de notre recherche (Cf. réponse à l'APR) :

- Le transfert d'une partie de la négociation collective au niveau transnational résulte-t-il d'une stratégie des acteurs syndicaux nationaux ou des directions ?

- La négociation d'ACE, notamment sur la GPEC dans les groupes français répond-elle à une stratégie d'harmonisation des standards pour répondre à la transnationalisation du management et ainsi désamorcer la politique de « 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 ?

#### 2.1 Questions générales sur les ACE en matière d'anticipation-restructurations

- faire valider rapidement les mesures précisées dans le ou les ACE

- ACE toujours en vigueur ? En cours de renégociation ? D'autres négociations en cours sur le thème ?

## **2.2 Origines et objectifs de l'accord**

- Contexte économique et social de l'accord ?
- Qui est à l'initiative ? Pourquoi ?

## **2.3 Déroulement des négociations et interactions entre les acteurs ?**

- Qui a participé aux discussions de ou des ACE ? côté direction et côté patronal
- Quelles étaient les propositions initiales des parties prenant part aux négociations ?
- L'accord finalement trouvé diffère-t-il du texte initialement prévu ? le cas échéant, quelles différences ? Pourquoi ?
- Au cours de la négociation de ou des ACE, y-a-t-il eu des échanges avec d'autres acteurs de l'entreprise ne prenant pas part aux négociations ? des acteurs nationaux ? européens ? locaux ? des échanges avec des acteurs extérieurs (organisations patronales/syndicales) ?
- Le contenu de l'accord s'inspire-t-il de textes ou accords conclus au niveau national/local de l'entreprise ?

## **3. Usages et portée de la NCTE ?**

[L'objectif de cette dernière partie est d'amener l'interlocuteur à nous dire à quoi sert la NCTE et sa portée dans l'entreprise. Autrement dit (Cf. réponse à l'APR):

- Si la négociation d'accords d'application est prévue prévue dans l'ACE, quelles sont les conditions d'effectivité et d'appropriation de la NCTE par les acteurs nationaux et locaux en fonction du contenu des accords, de l'identité des signataires, des procédures d'application. Quelle est alors la portée de la négociation transnationale sur les négociations d'entreprise ?
- Les ACE constituent-ils des ressources stratégiques pour contraindre les directions nationales à lancer des négociations ou, dans une optique plus défensive, pour garantir des minimums dans une situation d'asymétrie d'informations 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 ?]
- Est-ce que la conclusion d'un ou des ACE a changé quelque chose pour l'entreprise en France? Sur quels aspects ?
- Si l'accord précise la mise en place d'un comité de suivi :
  - o Qui sont les membres du comité de suivi ?
  - o Comment fonctionne le comité de suivi ?
  - o Quels sont les principaux résultats des comité de suivi [demander à l'interlocuteur si les rapports émis par le comité de suivi peuvent être mis à notre disposition? ]
  - o Les préconisations sont-elles prise en compte dans les décisions mis en œuvre dans le cadre l'ACE
- [A adapter selon mode d'application de l'accord : directe ou indirecte]
  - o En cas d'application indirecte : comment le ou les ACE sont-ils pris en compte lors de la négociation des accords collectifs nationaux et locaux ? Y-a-t- il eu beaucoup de négociation collective suite à l'ACE? Des accords ont-ils été conclus ?
  - o En cas d'application directe : l'accord est-il appliqué ? Si non, pourquoi ? (Pas utile en France? Les acteurs locaux n'en ont pas connaissance ? )

## Annexe 3 : Recensement des accords-cadres européens sur les restructurations conclus par les entreprises transnationales françaises

Entreprise	Secteur	Thèmes principaux	Signataires	Année
Air France-KLM a)	Transport	Anticipation Restructuration (agences d'aéroport)	CEE	2010
Air France-KLM b)	Transport	Anticipation Restructuration (escales)	CEE	2011
Air France-KLM c)	Transport	Anticipation Restructuration (escales) renouvellement	CEE	2013
Air France-KLM d)	Transport	Anticipation Restructuration (Martinair Cargo)	CEE	2013
Alstom a)	Equipements	Restructuration: anticipation	FEM	2011
Alstom b)	Equipements	Restructuration: Joint venture Alstom-Shanghai	FEM	2012
AercelorMittal	Sidérurgie	Restructuration Anticipation	FEM	2009
Areva	EQUIPments, mines	GEPC	FEM	2011
Axa a)	Finance	Restructuration (annexe à l'accord CEE renouvelé)	UNI, syndicats français, CEE	2005

Axa b)	Finance	Restructuration (annexe à l'accord CEE révisé)	UNI, syndicats français	2009
Axa c)	Finance	Restructuration, anticipation	UNI Europa, syndicats français	2011
Axa d) Assistance	Finance	Restructuration, anticipation	UNI Europa Finance, syndicats	2011
BNP Paribas	Finance	Restructuration : anticipation	UNI Europa, CEE	2012
DBApparel	Textile-habillement	Anticipation	FSE-THC	2010
EADS	Aéronautique	Restructuration	CEE	2006
GDF	Energie	Droits fondamentaux, RSE	EMCEF, EPSU, FEM, syndicats nationaux	2008
GDF Suez a)	Energie	Anticipation Gestion des compétences	EPSU, EMCEF, syndicats nationaux	2010
GDF Suez b)	Energie	Qualité de la vie au travail, anticipation	EPSU, IndustriAll Europe	2014
Pernod Ricard	Alimentaire	RSE, anticipation	EFFAT	2014
PSA Peugeot	Automobile	Dialogue social, anticipation, européenisation du comité stratégique paritaire	Syndicats nationaux	2008
Safran	Equipements	Développement des compétences	IndustriAll Europe	2015
Schneider Electric a)	Equipements	Restructuration: anticipation	FEM	2007
Schneider Electric b)	Equipements	Anticipation GPEC	IndustriAll Europe	2017

Suez (Lyonnaise des Eaux)	Services publics	Droits fondamentaux, restructuration	CEE	1998
Suez a)	Services publics	Anticipation Gestion des compétences	CES, CEC, syndicats français, CEE,	2007
Suez b)	Services publics	Restructuration : anticipation	CES, CEC, syndicats français, CEE	2008
Thales	Equipements	Anticipation: Développement des compétences	FEM	2009
Total a)	Chimie	Dialogue social, Restructuration	EMCEF, FECCIA-CEC, FECER-CEC,	2004
Total b)	Chimie	Restructuration: Aide à la création de PME	EMCEF, FECCIA-CEC, FECER-CEC,	2007
Total c)	Chimie	Restructuration: Aide à la création de PME (avenant)	EMCEF, FECCIA-CEC, FECER-CEC,	2012
Alstom/Schneider Electric	Equipement	Restructuration ex-filiales AREVA	FEM	2010
Danone	Industrie alimentaire	Restructuration	CEE	2001
Engie	Energie	Anticipation	EPSU, FETBB, IndustriAll Europe	2016
Suez (ex-Suez Environnement)	Services publics	Anticipation- GPEC	EPSU, IndustriAll Europe, syndicats nationaux	2016
Michelin	Equipements	RSE et développement – Anticipation	CEE	2014

Source : da Costa I., Rehfeldt U. (2012), "Transnational company agreements on restructuring at EU level", in Leonardi S. (dir.), *Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalization of industrial relations*, Rome: Ediesse; 85-104.

Actualisation pour 2012-2017 à partir de la base des données sur les AET de la Commission européenne et du BIT <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=fr>, dont la mise à jour s'est arrêtée au premier semestre 2018.

## Annexe 4 : Présentation des entreprises étudiées

### ELEC

ELEC est un grand groupe de l'énergie. Il résulte de l'absorption en 2009 de ELEC2 par ELEC1, ancien établissement public à caractère industriel et commercial dont les salariés dépendent du statut des industries électriques et gazières (IEG).

La libéralisation européenne du marché du gaz a remis en cause le monopole de l'entreprise sur le territoire français et s'est traduite par un recul considérable du nombre de contrats (de 11 à 4,5 millions). Parallèlement, l'ouverture à la concurrence a permis au groupe de s'implanter dans d'autres pays européens. Électricité et gaz compris, ELEC gère près de 21 millions de contrats dans le monde, dont près de la moitié en France.

Le groupe emploie actuellement 150 000 salariées, dont 135 000 en Europe et 73 000 en France. La masse salariale représente un levier de compétitivité important, or les concurrents d'ELEC bénéficient en ce domaine de deux avantages : la non-obligation d'embaucher les salarié·es s'occupant de la distribution de gaz au statut des IEG, et le fait d'avoir déjà externalisé et délocalisé leurs services non-essentiels comme les centres d'appel.

De ce fait, le groupe est en restructuration permanente. Les représentants du personnel français font en outre face à une difficulté : celle d'unifier le salariat de l'entreprise, éclaté en plusieurs statuts, diversement protecteur. Les salariés sous le statut des IEG peuvent difficilement être licenciés, mais bénéficient de règles de mobilité beaucoup plus contraignantes.

L'ACE de 2016 vise alors à mettre en place un cadre davantage formel afin que les décisions de restructuration soient partagées plus en amont avec les représentants du personnel. Il vise en outre à garantir un socle de droits dans un contexte où la direction a décidé de décentraliser sa gouvernance à un niveau important : les directions des différentes « *business unit* » (BU) sont autonomes et décident sans devoir en référer à la direction générale des restructurations et réorganisations.

L'organisation du groupe est en effet complexe, extrêmement décentralisée et peut être qualifiée de « matricielle ». Classiquement dans ce genre d'organisation, l'activité des différentes filiales dépend d'une double tutelle, généralement qualifiée de « BU ». Chaque filiale répond à la fois à une direction géographique, généralement au niveau du

pays, et à une (ou plusieurs) direction(s) d'activité, structurée au niveau du groupe et coordonnant l'activité de l'ensemble des filiales participant à une certaine activité productive, quel que soit le pays où que celles-ci sont situées. Dans le cas d'ELEC, 11 BU sont géographiques, et correspondent à autant de pays, 4 sont globales et recouvrent la logique d'activité.

À ces 15 BU s'ajoutent les 8 BU françaises qui correspondent à autant d'activités distinctes et qui diffèrent donc des 4 BU globales. La France apparaît donc hors de cette organisation matricielle. Les BU françaises répondent directement à la direction générale, sans qu'il n'existe une BU géographique française qui unifieraient les différentes activités du groupe en France. Cette spécificité française a des effets lourds pour les organisations syndicales françaises.

Le CEE d'ELEC a hérité des prérogatives de consultation étendues du CEE de l'entreprise publique ELEC1. Le comité de groupe d'ELEC ne dispose quant à lui d'un rôle d'information et dispose du minimum légal de moyens. Le CEE joue donc le rôle d'un « comité de groupe français élargi ».

La représentation du personnel est très centralisée et largement dominée par la figure des coordinateurs syndicaux. Coordonnant l'ensemble des représentants du personnel au niveau du groupe, ceux-ci parachèvent la pyramide syndicale : au niveau des différentes sociétés, des DS, au niveau des différentes UES des DSC. Dans un groupe aussi divers qu'ELEC, ils coordonnent l'ensemble des fédérations présentes et peuvent signer des accords engageant l'ensemble de ces fédérations dans le groupe. En effet, avant qu'ils ne soient implantés, la direction signait les accords de groupe avec des personnes extérieures au groupe mandatées par les différentes confédérations représentatives.

EQUIP est un groupe industriel d'origine française, leader mondial de la gestion électrique et des automatismes dans le résidentiel, les bâtiments, les centres de données et les industries. Juridiquement, EQUIP prend la forme d'une société européenne. En 2018, son chiffre d'affaires s'élève à près de 26 milliards d'euros – un montant près de trois fois plus élevé qu'au début des années 2000. Cela représente une croissance de +6,6% par rapport à l'année précédente. Cette croissance s'étend sur l'ensemble des zones géographiques où elle exerce son activité : 10°% en Asie-Pacifique (menée par la Chine et l'Inde), 3°% pour l'Europe de l'Ouest et 8°% l'Amérique du Nord ainsi que +5 % dans le reste du monde.

En 2018, EQUIP regroupe 137 000 salariés, dont environ 16 000 en France qui représente le coeur historique du groupe avec plusieurs usines, des centres de distribution, des agences commerciales et des centres de recherche et de développement. L'emploi se répartit d'une façon assez équilibrée aux différentes aires du groupe : 22°% des salariés se trouvent en Amérique du Nord, 27°% en Europe, 31°% en Asie et 20°% dans le reste du monde.

Le groupe est réparti géographiquement de manière à peu près égale entre l'Europe, l'Asie et les États-Unis. La direction est répartie en trois pôles, en région parisienne, aux États-Unis et à Hong-Kong, où se trouve aussi le siège social de l'entreprise. Du fait de l'étendue de son réseau et de ses marchés, le groupe ne se définit aujourd'hui plus comme une entreprise française exportatrice ayant des présences à l'étranger mais comme un groupe multi-local. La croissance extérieure s'est accompagnée depuis les années 1990 par un important processus d'externalisation d'activités industrielles, vers la périphérie européenne et l'Asie.

Le groupe est structuré d'une façon assez classique en matrice. Il existe actuellement trois *business units* : *energy management*, *industrial automation* et *services*, cette dernière étant plus une entité de consolidation. À côté, l'on trouve une division classique en régions (la France, l'Europe sans la France, Amérique du Nord, Chine, « Reste du monde ») avec des directions région et pays. La politique industrielle, le support et l'élaboration des prix pour les différentes entités géographiques sont situés au niveau des *business units*. La négociation des contrats ainsi que la gestion RH sont effectuées plutôt au niveau des pays.

Le dialogue social européen dans le groupe EQUIP a une longue tradition que l'on peut retracer jusqu'au début des années 1990 avec la conclusion du premier accord volontariste sur la mise en place d'un Comité d'entreprise européen. EQUIP bénéficie d'une aura positive en termes de dialogue social.

Le groupe reste attachée à son image d'entreprise « *sociale et sociétale* ». La direction d'EQUIP estime investir beaucoup dans le dialogue social en France. Sa priorité est de ne pas perturber le flux d'activité par des mouvements sociaux provoqués par les réorganisations que connaît EQUIP au gré de l'évolution de ses achats d'entreprises, fermetures de sites, etc.

S'il semble exister un certain consensus du côté de la direction comme des représentants du personnel sur la qualité du dialogue social, les échanges que nous avons pu avoir montrent qu'il existe une tension sur certaines zones, due aux nombreuses réorganisations qui ont été mises à l'oeuvre dans les années 2010. Par ailleurs à partir de 2017, la direction a poursuivi l'objectif de négocier un accord de compétitivité afin d'accélérer le renouvellement de sa main d'oeuvre et d'harmoniser (ce qui aboutirait pour certains salariés à l'allonger) le temps du travail entre les sites. Cette négociation s'est soldée après une vingtaine de réunions par l'absence d'accord, l'ensemble de syndicats n'étant pas satisfaits des contreparties offertes par la direction. Suite à cet échec, la direction a changé de stratégie en négociant, site par site, des accords similaires au niveau d'établissement. Le fait que certains sites ont déjà accepté ce type d'accord échangeant garanties d'emploi contre concessions sociales montre la menace qui pèse sur l'emploi en France.

Au moment des entretiens, un avenant à l'accord de GPEC de 2018 est signé qui doit gérer la réduction des effectifs de la *Business unit Energy* de 300 à 400 salariés (sur 1 600), le site de B. (60 à 80 personnes) est en train de fermer, un site à M. de production perd une centaine de postes et une filiale de production de transformateurs supprime 90 postes à la suite d'une délocalisation en Pologne. Les réorganisations permanentes ont contribué à une baisse significative de l'effectif d'EQUIP France (en 2009 on comptait encore 22 000 salariés), alors que le groupe a poursuivi des rachats sur le territoire français.

Au niveau de la France, le dialogue social d'EQUIP est structuré en deux parties, celle de l'UES (onze établissements avec plus de dix mille salariés) et de ses filiales d'EQUIP France. Au total, on compte 30 entités juridiques, déclinées sur 60 à 70 sites.

Depuis 2004, la direction cherche à centraliser la négociation collective au niveau du périmètre français du groupe (UES et filiales). Désormais 80 % des accords sont négociés au niveau du groupe dans une visée d'homogénéiser le statut conventionnel d'EQUIP en France, éclaté du fait des nombreuses acquisitions, et de faciliter des mobilités entre les entités. Ce qui reste au niveau des établissements de l'UES, ce sont essentiellement les négociations sur le temps de travail et les salaires. L'accord GPEC ou les accords sur l'intéressement et la participation par exemple n'existent qu'au niveau du groupe. La structuration de la représentation syndicale prévoit qu'il y ait un coordinateur syndical pour le groupe et un DSC pour la partie UES.

Du côté des instances de représentation, on trouve depuis 2019 des CSE dans les onze établissements ainsi qu'un CSE central au niveau de l'UES. Cette architecture a été introduite par deux accords en début 2019. Un comité de groupe regroupe les filiales et l'UES.



PETRO est un groupe multinational français dont les activités couvrent l'ensemble de la chaîne de production du pétrole, de la prospection à la production de plastiques spécialisés en passant par l'extraction, le raffinage et la distribution de carburant. Il résulte de la fusion de PETRO1 et de PETRO2 en 1999, année à partir de laquelle les activités gazières occupent une place croissante.

Actuellement, PETRO est la quatrième entreprise du secteur au niveau mondial avec un résultat net de 13,6 milliards en 2018. Les effectifs de PETRO étaient fortement croissants au milieu des années 2000, notamment dans l'UES « Amont ». Depuis 2012, ils connaissent une baisse légère et continue. En 2014, un programme de « réduction des coûts » a été lancé et les recrutements gelés. Le groupe emploie désormais 104 000 salarié-es dans 130 pays, dont 34,9 % en France (35 000) et 28,3 % dans le reste de l'Europe. Après la France, les pays les plus importants en termes d'emplois sont la Belgique (4 000 salariés), le Danemark, la Pologne et la Roumanie.

Le cœur de métier du groupe, à savoir la prospection, l'extraction et le raffinage du pétrole ainsi que quelques activités annexes est organisé dans 4 UES : l'UES Amont (prospection et extraction), l'UES marketing, l'UES raffinage-chimie sur laquelle se concentre une partie de cette monographie et l'UES gaz et énergies renouvelables créée récemment. La branche raffinage-chimie domine largement les activités du groupe et représente 48,1 % de l'emploi. Les autres branches représentent respectivement 13,2 % des effectifs pour la branche prospection et extraction, 11,6 % pour la branche énergies renouvelables et gaz et 24 % pour l'UES marketing. Les activités de spécialisation du groupe sont quant à elles organisées dans des filiales, directement subordonnées à la maison-mère (i.e. hors UES). La principale de ces filiales est Hutchinson qui réalise des produits issus de la transformation du caoutchouc à destination des secteurs automobile et aérospatial et qui emploie 9 000 salariés dans le monde

Au cours de l'enquête, il est apparu que la négociation collective est très centralisée au niveau de la maison-mère (en particulier les négociations annuelles obligatoires) et, pour certaines thématiques, au niveau des UES depuis 2012. En 2012, un accord de socle social commun a été conclu et concerne les 4 UES du groupe, laissant de côté un certain nombre de sociétés qui, à l'instar PETRO\_EXT, sont de véritables « groupes dans le groupe » pour reprendre les propos du DSC\_CFDT.

La représentation du personnel est hiérarchisée. Au niveau des établissements, elle est assurée par des délégués syndicaux (DS) et des représentants élus. Les délégués syndicaux centraux (DSC) interviennent au niveau des quatre UES et animent le réseau des DS implantés dans les établissements. Au-dessus de ces DSC, les coordinateurs syndicaux établissent la continuité des liaisons entre les différentes UES. Si les DSC et donc l'UES constituent un niveau central dans la représentation du personnel, l'UES tend cependant à perdre en pertinence au profit du niveau du groupe. Il y a en effet eu une tendance à une centralisation forte de la décision au sein du groupe qui fait que les directions d'UES, et plus encore celles des établissements, n'ont pas de marge de manœuvre pour négocier.

En ce qui concerne les restructurations, les négociations ont formellement lieu au niveau de l'établissement même si, dans la pratique, l'accord est d'abord signé au niveau de l'UES puis signé à l'identique au niveau de l'établissement. Ce processus n'est pas sans compliquer la coordination des différents représentants du personnel car la représentativité syndicale n'est pas forcément la même au niveau de l'établissement et de l'UES. Les organisations syndicales non-représentatives au niveau de l'UES mais représentatives au niveau de l'établissement restructuré sont conviées à participer aux négociations au niveau de l'UES.

Dit autrement, la négociation collective au sein de PETRO est complexe. Les accords d'établissement sont d'abord signés au niveau des UES, mais les directions de l'UES ont peu de marges pour négocier face aux directives de la direction générale du groupe.

Certains interlocuteurs rencontrés font état de relations sociales très tendues au sein du groupe, et en particulier au sein de l'UES Raffinage-Pétrochimie qui fait l'objet depuis plus de 10 ans de restructurations, justifiées par la direction par sa faible rentabilité en France et la réorientation stratégique du groupe<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> C'est d'ailleurs la raison pour laquelle des enquêtes ont été réalisées au sein de cette UES.

L'entreprise COKE est née suite à l'offre publique d'achat (OPA) hostile d'un groupe indien sur une entreprise européenne en 2006. Cotée en bourse, l'entreprise est considérée comme le leader mondial de la sidérurgie et de l'acier, avec une capacité de production annuelle d'environ 118 millions de tonnes d'acier. Fin 2019, elle emploie environ 209 000 salariés répartis dans 60 pays. Malgré un développement international, l'essentiel des activités industrielles est concentré sur 18 pays, avec une implantation importante en Europe du fait de la forte empreinte européenne de l'entreprise rachetée au milieu des années 2000. En France, l'entreprise emploie fin 2019 près de 16 000 salariés (soit près de 8 % de l'effectif PETRO du groupe) répartis sur plus de 40 sites de production et 3 sites de recherche & développement.

Jusqu'en 2008, le groupe mise sur une stratégie de croissance externe pour préserver sa position de leader dans le secteur. A partir de 2008, la survenance de la crise économique et financière mondiale conduit ensuite la direction du groupe à adopter une stratégie de réduction du périmètre européen, lequel est particulièrement exposé au choc économique et aux politiques nationales d'austérité mises en place à partir de 2009 (Bauraind, 2013<sup>45</sup>). Comme le souligne Bauraind (2009), la crise n'est toutefois pas le seul facteur responsable des restructurations : celles-ci s'inscrivent aussi dans une stratégie d'intégration verticale voulue par la direction du groupe. Dans ce contexte, ce qui conduit les organisations syndicales à élaborer une réponse coordonnée avec l'aide la Fédération européenne de la métallurgie (FEM). Cette réponse se concrétise en octobre 2008 par la négociation d'un accord cadre européen ayant pour objectif la gestion des restructurations par une revitalisation du dialogue social.

---

<sup>45</sup> Bauraind B., « Expérience de coordination européenne de l'action syndicale dans un contexte de restructuration transnationale », Séminaire international de l'IRES, IRES, Noisy le Grand