

## Accords-cadres européens sur les restructurations : quels impacts sur les filiales françaises ?

Dans un contexte de décentralisation de la négociation vers les entreprises et de recentralisation de la négociation au niveau de l'entreprise, l'application nationale des accords transnationaux devient un enjeu de localisation du dialogue social. C'est pourquoi le Centre Etudes & Prospective du Groupe Alpha, en partenariat avec l'IRES, s'est intéressé à l'articulation de la négociation transnationale avec l'ensemble des normes et des pratiques de l'entreprise au niveau national. Ce billet présente certains des résultats saillants de ce travail. Si le degré d'antériorité du dialogue social crée une dépendance au sentier en matière de négociation transnationale, la signature d'accords-cadres européens (ACE) se caractérise par une grande diversité de motivations. L'effectivité de ces accords, et donc de leurs modalités d'application et d'appropriation par les acteurs, apparaît alors comme une question cruciale. Elle est toutefois loin d'être garantie.

### Les accords-cadres européens dans les entreprises transnationales françaises

L'un des enjeux de l'application nationale des accords transnationaux est de déterminer quel échelon aura le pouvoir de définir des standards normatifs ou de faire prévaloir son interprétation d'un tel standard, mais aussi d'arbitrer ce qui relève, dans la conclusion d'accords transnationaux, d'une adaptation au caractère transnational du management (amenant à une dépossession partielle du champ du dialogue social national), ou ce qui procède d'une volonté de généraliser les bonnes pratiques (visant à un enrichissement des pratiques sociales nationales, dans une logique de RSE des groupes transnationaux).

Le travail de recherche sur les accords-cadres européens (ACE), effectué par le Centre Etudes & Prospective du Groupe Alpha en partenariat avec l'IRES pour la Chaire Dialogue social et compétitivité des entreprises (accéder au [rapport détaillé](#)), s'inscrit dans cette veine. Il se démarque des travaux déjà existants sur les ACE ou les Accords-cadres internationaux ([par exemple celui de la Confédération européenne des syndicats et de Business Europe](#)) sur trois points :

- *Il se focalise sur les entreprises transnationales (ETN) « françaises »* (i.e. d'origine française). Cela est notamment motivé par le fait que les entreprises françaises sont pionnières et pilotes en termes d'accords transnationaux (représentant ainsi plus de 50 % des accords signés), comme dans celle de la mise en place des comités d'entreprise européens.
- *Il est centré sur l'application de ces accords en France*, alors que de nombreux travaux s'intéressent à l'effectivité des accords transnationaux dans les filiales étrangères du groupe (e.g. [Bourguignon et Mias, 2017](#)) dans des pays généralement moins protecteurs. La question étudiée est donc celle de l'utilité des accords transnationaux pour les acteurs français et de l'utilisation qu'ils en font.
- *Il porte sur des ACE dont un des thèmes majeurs est les restructurations*. Les entreprises françaises sont les plus nombreuses à avoir signé des ACE ayant pour objet les restructurations, sujet potentiellement conflictuel et aux effets souvent transnationaux.

La recherche effectuée se base sur des enquêtes monographiques réalisées dans quatre entreprises françaises de différents secteurs, couvertes par des ACE encore en vigueur. Elle s'appuie principalement sur une trentaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de représentants de la direction et du personnel pour trois des quatre entreprises étudiées dans la recherche.

Notre étude permet de mettre en évidence trois enseignements principaux. Premièrement, le degré d'antériorité du dialogue social crée une dépendance au sentier. Deuxièmement, la signature

d'accords-cadres européens se caractérise par une grande diversité de motivations. Troisièmement, l'appropriation et la mise en œuvre des ACE ne vont pas de soi.

### **Le degré d'antériorité du dialogue social crée une dépendance au sentier en matière de négociation transnationale**

La dynamique de la négociation transnationale d'entreprise dépend de l'histoire des relations sociales dans l'entreprise – donc de l'antériorité du dialogue dans l'entreprise à l'échelle européenne – et de leur qualité.

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 de capacité à produire des accords transnationaux substantiels et effectifs. La montée en puissance de l'échelon européen dans la négociation collective passerait ainsi par l'existence ou la création d'instances de représentation du personnel au niveau européen dotées de pouvoirs consistants.

L'implication d'un représentant de premier plan de la direction paraît aussi essentielle pour l'incitation à négocier de tels accords, certains portant par leur personnalité et leur statut une part essentielle du projet de négociation pour le côté employeur.

### **Une grande diversité de motivations dans la signature d'accords-cadres européens**

Par ailleurs, des motivations très diverses peuvent présider à la signature d'accords européens, avec des variations significatives selon l'entreprise. L'étude en distingue cinq :

- Exporter les meilleures pratiques de GPEC.
- Normer et harmoniser les pratiques sociales.
- Définir des règles et procédures de négociation en termes de restructuration.
- Renforcer le contrôle des directions locales (en matière de pratiques RH et sociales).
- Donner une impulsion et une dynamique concrète aux engagements RSE.

Au sein de notre échantillon, une seule entreprise a signé un accord comprenant des engagements sous forme de garanties d'emploi (quand bien même ces dernières apparaissent assez limitées dans la mesure où elles sont conditionnées à l'évolution de la conjoncture).

### **Les accords-cadres européens, une effectivité non garantie**

La question de savoir si les ACE font l'objet d'une réelle appropriation par les acteurs et bénéficient d'une mise en œuvre effective dans les filiales en France reste non tranchée. Certains ACE peuvent ainsi être appliqués mais de manière partielle et inégale dans certaines entreprises, tandis que d'autres ne le sont pas du tout. Lors de réorganisations ou de restructurations, ce n'est que quand la direction impulse une démarche de partage de l'information que l'ACE permet une meilleure information des représentants du personnel. Pour ce qui est de la préservation des emplois, les ACE n'influent pas sur les logiques économiques qui déterminent la manière dont les restructurations sont mises en œuvre. Ils ne changent donc que peu de choses en la matière. Par ailleurs, la faible plus-value des ACE en France en termes de pratiques sociales ou RH provient du fait que l'échelon français en général est à la pointe des pratiques et de la protection.

Trois facteurs peuvent alors faciliter l'appropriation et la mise en œuvre des accords.

Premièrement, les modalités de suivi de l'application de l'accord sont essentielles. Or elles sont pourtant rarement explicitées dans les accords eux-mêmes.

Deuxièmement, l'effectivité des accords est accrue lorsqu'ils sont substantiels (prévoyant des mesures ou droits spécifiques) plutôt que procéduraux (garantissant la procédure de restructuration sans s'engager sur le contenu des mesures qui l'accompagnent).

Troisièmement, les engagements des deux parties sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes. Du côté de l'intérêt des ACE pour les directions, les effets sont parfois plus manifestes en termes d'harmonisation et de normalisation progressive des pratiques d'une filiale à l'autre. Les ACE peuvent également contribuer à renforcer le contrôle de la direction centrale sur les filiales. Du côté des organisations syndicales, la mobilisation de l'accord, lorsqu'elle existe, répond à plusieurs objectifs. Dans un cas, l'ACE représente un moyen d'encadrer le changement organisationnel de l'entreprise. 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, dans le cadre d'une stratégie syndicale de construction d'une régulation collective d'entreprise. Dans un autre cas, les initiatives en termes d'ACE et leurs effets limités incitent la secrétaire du comité européen à construire un véritable *mapping* de toutes les instances de représentation du personnel existant dans les différentes entités nationales afin de renforcer la coordination et la remontée d'information, notamment en cas de réorganisation prévue de l'entreprise.

De manière générale, l'application des accords relève souvent d'un certain rapport de forces, qui permet de remonter à l'occasion les entorses locales en cas de non application. Mais, même dans ce cas, l'engagement de la direction doit alors être suffisamment fort pour garantir l'effectivité de l'accord. Or cet engagement ne va pas de soi dans certaines entreprises analysées.

### Quelles conditions favorables à des ACE de qualité ?

En conclusion, si l'étude ne permet pas d'identifier l'ACE comme un véritable moteur de changement en termes de pratiques d'anticipation du changement, tout du moins ce type d'accord semble être un vecteur significatif de changement en ce qui concerne la gouvernance de l'entreprise et les relations entre direction générale et directions locales.

Notre étude permet alors d'identifier un certain nombre de conditions favorables à un accord transnational de qualité, c'est-à-dire ayant un contenu riche et auquel est associé un bon niveau d'effectivité. Un tel accord devrait ainsi :

- Être signé dans une instance qui a prouvé son utilité et trouvé son rythme de croisière.
- Être soutenu par une intention ferme de la direction.
- Viser au moins une motivation substantielle plutôt que procédurale.
- Être relié à des ambitions explicites en matière de GPEC, de RSE, et de bonnes pratiques sociales et managériales.
- Être concrétisé par un protocole de suivi précis.