

ENTREPRISE

Alors que le comité d'entreprise européen créé à l'occasion de la fusion entre les groupes sidérurgiques Arcelor et Mittal arrive à mi-mandat, *Liaisons sociales Europe* interroge ses acteurs sur un premier bilan et sur le fonctionnement du CE européen en temps de crise.

La gestion du CE européen d'ArcelorMittal en temps de crise

Propos recueillis par Frédéric Turlan

Rédacteur en chef de *Liaisons sociales Europe*

Signé en juillet 2007, l'accord instituant le CE européen du groupe sidérurgique ArcelorMittal (v. *LSE* n° 179-180, p. 2) arrive à mi-mandat, en une période de restructuration continue. Comment les partenaires sociaux sont-ils parvenus à faire vivre cet accord au sein de ce nouveau groupe né d'une OPA hostile et rassemblant des cultures de relations sociales très différentes ? Comment les procédures d'information-consultation, plus contraignantes que celles imposées par la nouvelle directive sur le CE européen, fonctionnent-elles ? Comment les procédures s'articulent-elles entre le niveau européen et l'échelon national ? Telles sont les questions que *Liaisons sociales Europe* a soumises à Jacques Laplanche, secrétaire (CGT) du CE européen, et à Laurent Guerra, alors directeur des relations sociales Europe du groupe ArcelorMittal, et nommé depuis le 1^{er} septembre directeur des ressources humaines et de la communication des activités « acier plat carbone » en Lorraine.

1 LE PROCESSUS D'INFORMATION-CONSULTATION A-T-IL FAIT SES PREUVES ?

Laurent Guerra : le processus d'information et de consultation tel qu'il est prévu par l'accord constitutif du CE européen fonctionne. Il est par contre assez lourd. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte économique mondial bouleversé par la crise financière et économique, qui oblige la société à prendre des décisions importantes et à les mettre en œuvre rapidement pour préserver son développement et son avenir. Ce contexte demande une assez grande flexibilité tant du côté du management, qui doit passer du temps à préparer les informations et à se réunir avec les membres du CE européen, que du côté des membres du comité, qui doivent rapidement étudier des sujets complexes, avec de nombreuses données chiffrées à analyser.

De plus, ces échanges entre le management et le CE européen doivent se faire en respectant une obligation

de confidentialité de part et d'autre, car de nombreux acteurs comme la presse, les concurrents, les agences de notation ou encore les analystes financiers sont avides d'informations. Nous signalons donc quelles sont les informations hautement confidentielles et notre fonctionnement est basé sur la confiance : nous avons conscience que la confidentialité ne doit pas être un obstacle à la réalisation des différents mandats des membres du CE européen. Dans le cas de processus ayant un impact direct sur l'emploi, nous comprenons bien que l'attente et la demande de précisions sont fortes au niveau des pays concernés et que, pour apaiser les tensions, certains membres du comité jugent utile de faire filtrer quelques informations de façon interne, tout en restant prudents vis-à-vis de l'extérieur.

Nous essayons, en bonne intelligence, de donner le maximum d'informations aux membres et à l'expert du comité pour qu'ils puissent comprendre les mesures envisagées. C'est la seule façon de faire en sorte que les décisions soient acceptées et comprises au sein de l'organisation.

Le bilan de fonctionnement du CE européen à mi-parcours que l'on pourrait dresser est qu'il comporte des avantages et des inconvénients. Force est de constater que travailler à plus de 50 dans neuf langues différentes nuit à une certaine flexibilité. Mais cela apporte aussi beaucoup de richesse. Le CE est indéniablement un facteur d'intégration pour le groupe, et il permet d'échanger avec des salariés représentant les différents segments d'activité et pas seulement les plus importants. Mais l'inconvénient majeur est que, dans une période comme aujourd'hui, ce processus est très lourd.

Jacques Laplanche : mettre en pratique la définition donnée de l'accord de l'information et de la consultation est un combat de tous les jours. Sur le papier, l'accord est bon au niveau des définitions et des possibilités d'anticipation que cela peut donner. Mais un des points qui nous désolent est la non-réponse aux avis du CE européen ou à ses déclarations communes. Là où nous avons joué notre rôle, dans une situation difficile, c'est lors de l'annonce de la fermeture partielle du site de Gandrange. Comme il y avait dans le projet de la direction des transferts de ●●●

ArcelorMittal

Le groupe ArcelorMittal est le premier groupe sidérurgique mondial et est présent dans 60 pays. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 124,9 milliards de dollars en 2008 pour une production de 103,3 milliards de tonnes d'acier (près de 10 % de la production mondiale). ArcelorMittal compte plus de 360 000 salariés à travers le monde (en 2007) dont 130 000 en Europe.

ENTREPRISE > LE CE EUROPÉEN D'ARCELORMITTAL EN TEMPS DE CRISE

●●● production vers d'autres pays, nous avons obtenu une procédure d'information-consultation au niveau européen. Mais la veille de la réunion du CE restreint aux membres titulaires et suppléants du comité directement concernés, les organisations syndicales du site ont signé un accord de méthode qui a limité dans le temps le processus d'information-consultation au niveau national, perturbant ainsi la durée des discussions européennes.

2 LE PROCESSUS N'EST-IL PAS MIS À MAL EN TEMPS DE CRISE ?

L. G. : l'accord souligne que l'information doit être délivrée en temps utile. Nous luttons pour nous donner un peu de temps pour discuter des choses parce que le contexte économique a donné un sentiment d'urgence dans la société. La capacité du groupe à prendre des décisions est un des critères pour assurer sa pérennité et être en meilleure position que nos concurrents. Cela demande une vraie flexibilité de la part des partenaires sociaux. Nous cherchons en permanence l'équilibre entre la nécessaire rapidité de la prise de décision et l'information en temps utile du comité. En période de crise, il est clair que cette recherche d'équilibre est poussée à ses limites. Nous avons décidé avec le bureau du CE européen d'être très flexibles et de fonctionner avec un processus d'in-

formation et de consultation permanent. Si je prends l'exemple du plan de départs volontaires concernant 6 000 emplois au sein des fonctions support, nous avons suivi le processus classique prévu par l'accord : une présentation du projet devant le CE européen, un rapport d'expert puis un avis du CE européen, qui est arrivé assez tard par rapport à la mise en œuvre de la décision. C'est un peu long. Nous avons donc souhaité pour les mesures industrielles qui ont dû être prises à partir du printemps de privilégier une information-consultation permanente.

Par exemple, dans le cas des mesures temporaires de crise dans les différents segments comme l'acier plat carbone, nous sommes convenus que respecter un processus classique d'information-consultation n'était pas adapté. Comme les mesures d'adaptation de la production sont revues chaque semaine par rapport aux évolutions du marché, nous avons décidé de faire autant de séances extraordinaires du CE européen restreint que nécessaire, de donner à l'expert du comité toute latitude pour rencontrer les responsables des segments concernés et de permettre ainsi au comité de faire part de ses interrogations et de ses inquiétudes de façon permanente. Nous avons réuni le comité européen environ une fois par mois dans la période récente et nous avons, à la demande des élus, tenu une réunion plénière du CE européen en juin dernier. La démarche d'information-consultation permanente, bien que limitée au comité restreint, reste lourde à mettre en œuvre compte tenu du nombre des membres, 25 personnes, et des frais et des délais de traduction (neuf langues).

L'information et la consultation ne se font qu'avec les CE restreints, et non avec le bureau du comité. Ce dernier a certes un format plus réduit, et nous pouvons communiquer avec l'ensemble des membres en français, le membre polonais pouvant avoir un interprète. Mais il n'a pas la légitimité pour assumer la procédure. En période de crise, les inquiétudes des membres du comité sont tellement fortes que nous avons décidé d'un commun accord que, sur ces sujets sensibles, le bureau n'était pas le destinataire des informations. Elles ne sont délivrées qu'au comité restreint. Nous cherchons encore une formule plus rapide pour assurer une information-consultation : si nous avions un autre « véhicule », nous ferions des procédures d'information-consultation plus fréquentes. Mais il est difficile de faire des flashs écrits dans les jours qui suivent une réunion : il faut écrire, traduire, vérifier les traductions, diffuser... Il n'est pas possible de faire cela en trois jours.

J. L. : la fermeture partielle d'un site industriel comme Gandrange, c'est le cas type du rôle du CE dans le cadre d'une information-consultation classique. Avec la crise actuelle, nous sommes dans une situation différente, et même brutalement différente : nous battons des records de production en octobre 2008, pour cesser quasiment toute production le mois suivant. De plus la crise est durable. Cette situation nous amène à avoir une autre forme d'information-consultation, qui soit en lien direct avec l'évolution permanente des sociétés prises dans cette tourmente financière. Il faut sortir du schéma de l'information-consultation tra-

Information-consultation et compétences du comité

L'accord sur le comité d'entreprise européen du groupe sidérurgique ArcelorMittal (360 000 salariés) a été signé, le 9 juillet 2007, à Luxembourg, au siège du groupe né de la fusion d'Arcelor et de Mittal (v. *LSE n° 179-180, p. 2*). Le nouveau comité, constitué sous l'égide du droit luxembourgeois, a alors remplacé les CE européens d'Arcelor et de Mittal. Le texte, comme naguère celui de l'accord d'Arcelor, dit intégrer une partie de l'acquis de la directive du 8 octobre 2001 sur l'implication des travailleurs dans la société européenne, en vue d'une éventuelle adoption du même statut par ArcelorMittal. Les définitions de l'information et de la consultation sont ainsi très proches de celles de la directive

de 2001 et vont un peu plus loin que celles de la nouvelle directive sur les CE européens : « L'information et la consultation se font en temps utile, d'une part pour permettre d'assurer l'expression collective des intérêts transnationaux des travailleurs dans le processus décisionnel, sur la base de données disponibles et assez élaborées, d'autre part pour assurer le fonctionnement efficace du groupe. » Quant au contenu de l'information transmise aux membres du comité, il « doit leur permettre d'évaluer de façon approfondie l'incidence éventuelle de la mesure envisagée et de préparer, s'il y a lieu, une consultation ». Enfin, la consultation est assurée par l'instauration d'« un

échange de vues » qui « doit permettre d'apporter des réponses aux questions posées ». Ainsi, « toutes les conditions seront réunies pour que les membres du groupe salarial du CE européen puissent exprimer leur avis dès l'issue de cette consultation préalable à la décision définitive et assurer un fonctionnement efficace du groupe ». La compétence du comité est limitée aux questions transnationales « qui concernent l'ensemble du groupe ou au moins deux entreprises situées dans deux États membres différents de l'UE, ou qui excèdent les pouvoirs des instances de décision dans un seul État membre et qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs ».

ENTREPRISE > LE CE EUROPÉEN D'ARCELORMITTAL EN TEMPS DE CRISE

ditionnelle en matière de restructuration et procéder à des échanges permanents au regard de l'évolution de la situation mondiale et de ses répercussions économiques et sociales sur le groupe.

Depuis les annonces qui ont eu lieu en avril avec des fermetures temporaires de certains sites et des concentrations de production sur les sites les plus rentables, le groupe salarial du comité a demandé et obtenu qu'il y ait une information permanente dans le cadre d'un dialogue social renforcé. À travers les comités restreints extraordinaires et la réunion du CE européen en plénière, en juin, nous sommes sur un rythme d'une réunion par mois de l'instance européenne. Nous pouvons ainsi suivre l'évolution du chômage partiel dans le groupe ainsi que les plans de départs volontaires.

L'information-consultation, c'est des échanges entre les représentants des salariés et le management. Je pense que, dans la situation actuelle, il serait nécessaire de s'entendre sur des déclencheurs objectifs d'un processus permanent d'information et de consultation. Par exemple, à partir du moment où la production baisse de $x\%$ ou si l'on met des salariés en chômage partiel, on passerait d'une information-consultation traditionnelle à un échange permanent, car on ne peut plus rester à une réunion annuelle ou à un comité restreint trimestriel alors que tous les jours des mesures de baisse de production sont annoncées.

3 QUEL EST LE COÛT D'UN TEL PROCESSUS D'INFORMATION-CONSULTATION ?

L. G. : le coût du dialogue social arrive en second lieu. Nous mettons l'investissement nécessaire : une réunion du comité restreint génère des coûts significatifs pour faire venir ses 25 membres, sans compter les frais de transport et d'hébergement, pris en charge par les sociétés d'origine des membres. Lorsqu'il nous a été demandé une réunion plénière extraordinaire en juin, nous l'avons organisée. Lorsqu'il est nécessaire de prévoir une réunion préparatoire du comité restreint avant sa réunion avec le management, nous mettons à disposition les locaux et le service d'interprétariat.

Les coûts sont donc élevés, surtout en période de crise, où les mesures présentées au comité vont être très détaillées. Le besoin d'explication est important, ce qui, mécaniquement, augmente les coûts de traduction. Mais nous ne faisons pas d'arbitrage sur la nécessité ou non de réunir les membres ou bien sur l'opportunité de recourir à un expert. Si les demandes sont nécessaires pour la qualité du processus d'information et de consultation, nous mettons les moyens requis. J'ai comme mandat de regarder comment faire au mieux sans altérer le processus. Nous cherchons en revanche à économiser sur la traduction, en mobilisant nos équipes RH internes des différents pays, ainsi que sur les frais de déplacement et de réception des membres.

J. L. : le coût ? Il est certainement inférieur aux 7 millions de dollars distribués aux actionnaires en 2008 !

4 COMMENT GÉREZ-VOUS LA CONCOMITANCE DES CONSULTATIONS ?

L. G. : l'accord prévoit en effet une concomitance des procédures d'information et de consultation entre le niveau européen et l'échelon national. Notre interprétation de cette concomitance est de donner une légère priorité au CE européen. Nous délivrons une information au CE européen, puis nous mettons ensuite en œuvre, le plus rapidement possible, la phase nationale dans les pays concernés. C'est une bonne façon de faire, et ce processus permet de reconnaître le rôle transversal du CE européen et sa capacité à avoir une vision globale de la situation. Mettre le CE européen dans son rôle, avec une petite priorité, c'est vraiment le respect de l'accord passé.

En revanche, la connexion entre le CE européen et les représentants des salariés au niveau national n'est pas suffisante. Les résultats sont meilleurs dans certains pays que dans d'autres, en fonction des organisations syndicales. Mais, d'une façon générale, les communications entre les deux niveaux pourraient mieux se faire.

Nous estimons aussi que les choses s'amélioreront avec le temps. Pour certains membres, le CE européen a 2 ans d'âge. Le niveau d'expérience des membres est très hétérogène : certains sont depuis des années dans un des CE européens qui avaient été mis en place tant chez Arcelor que chez Mittal. D'autres membres en sont à la moitié de leur premier mandat. Ce que je dis là concerne les membres du CE européen, mais s'applique parfois aux responsables RH. Nous avons aussi des reproches venant du terrain, portant sur le fait que les travaux du CE européen ne sont pas assez connus.

J. L. : les membres du comité restreint doivent transférer au titulaire et au suppléant l'information et le contenu de l'information qu'ils ont reçus. Ensuite, pour la diffusion au niveau national, tout dépend de la pratique des relations sociales dans le pays et de la culture syndicale. Le secrétariat du CE européen diffuse pour sa part tous les documents distribués lors de la réunion du comité restreint et de la plénière à tous les membres titulaires et suppléants (mais souvent les présentations sont en anglais). On ne peut pas intervenir sur la façon dont les uns et les autres diffusent l'information.

5 COMMENT S'EST DÉROULÉE LA FUSION DES CULTURES EST-OUEST ?

L. G. : au bout de deux années de fonctionnement, il existe encore une très forte hétérogénéité entre les cultures, les façons d'appréhender le dialogue social, le niveau des débats, la qualité des questions posées... Il est clair que le fonctionnement du CE européen aujourd'hui se rapproche plus de l'expérience qui existait dans les anciens États membres. Certains pays comme l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne ou la France sont bien sûr plus à maturité que d'autres.

Mais le fait d'avoir une diversité de pays est aussi un facteur important, et la présence de membres venant des pays de l'Est a indéniablement amené ●●●

ENTREPRISE > LE CE EUROPÉEN D'ARCELORMITTAL EN TEMPS DE CRISE

●●● de la diversité et de la richesse dans les débats. Ils apportent des points de vue différents et qui mettent en cause des choses que l'on considérait comme acquises. Tout le monde est convaincu que le CE européen peut apporter une valeur ajoutée à tout le monde, que ce soit à des représentants expérimentés ou en cours d'apprentissage. Il faut noter que, pour la première fois, la délégation salariée sera présidée par un ressortissant des nouveaux États membres, un Roumain. Quant au bureau, il comprend aussi un vice-secrétaire polonais. Les pays de l'Est sont donc bien représentés.

J. L. : pour les collègues des anciens pays de l'Est, le CE européen reste une désillusion. Le fait que les avis ne soient que consultatifs les déçoit, car ils pensaient que le CE européen pouvait arrêter un processus de restructuration. Ils ne comprennent pas non plus pourquoi la direction ne prend pas en compte les propositions alternatives de l'expert. Par ailleurs, le CE européen n'a pas amélioré le dialogue social au niveau national. Nous avons fait plusieurs courriers à la direction sur la situation en Roumanie, mais en vain, nous n'avons pas pu organiser un CE européen décentralisé dans ce pays, ni faire de visite de site. Il y a souvent des interventions au CE européen des représentants roumains pour dénoncer l'absence de dialogue social dans leur pays. Ils voient bien, quand ils découvrent ce qui est discuté dans les autres pays, qu'ils ont le dialogue social le moins performant. Ils réalisent que le fossé est grand. Ils y trouvent cependant un intérêt direct en utilisant le CE européen pour des revendications nationales faute de bénéficier d'un dialogue social national de qualité. Des collègues, notamment les Roumains, se servent du CE européen pour faire passer des messages parce qu'il n'y a pas de dialogue social chez eux.

Nous cherchons à aider nos collègues des pays de l'Europe de l'Est, dans toute la mesure du possible, car nous avons des intérêts communs : plus vite ces pays adopteront un dialogue social aussi développé que celui qui existe en Europe de l'Ouest, plus vite ils obtiendront des droits et un niveau social plus élevés, ce qui freinera les délocalisations qui s'opèrent dans l'espace européen aujourd'hui, avec la mise en concurrence des travailleurs.

Négociation sur la conduite du changement et le dialogue social

La direction du groupe ArcelorMittal et la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) négocient depuis le printemps un accord européen sur l'anticipation du changement. Intitulé « Maîtriser et anticiper le changement », le projet d'accord a pour objectif de « faciliter la maîtrise et l'anticipation

du changement en promouvant un dialogue social efficace relatif aux changements au sein du groupe ». Il comporte un volet sur le dialogue social, prévoyant de renforcer les compétences du groupe de dialogue social qui existe déjà au sein d'ArcelorMittal. Il sera composé de 12 représentants des syndicats et

de 12 représentants de la direction. Il devra notamment « assurer un échange actif et permanent à un niveau élevé sur la stratégie du groupe », « agir en tant qu'observatoire social et industriel » et « explorer conjointement la viabilité de tous les sites ». Le texte devrait être adopté par la FEM en septembre.

6 QUEL EST L'INVESTISSEMENT EN FORMATION DU GROUPE ?

L. G. : pour mettre tout le monde à niveau, un effort de formation est à faire au niveau des membres. Malheureusement, en raison de la crise, nous sommes en retard par rapport aux dispositions de l'accord, qui prévoient douze jours de formation, plutôt en début de mandat. Nous pensions organiser une formation en juin, finalement nous avons dû réunir le comité en plénière sur les questions d'actualité. Cela était bien sûr plus opportun que de faire une formation, mais nous devons reprendre ce projet. Les thèmes de formation sont déjà identifiés : 1° refaire une formation plus approfondie sur l'accord et la nouvelle directive européenne, sachant que notre accord est toujours en avance par rapport aux prescriptions de la nouvelle directive ; 2° les sujets environnementaux et les implications en matière de recherche et de développement pour montrer aux membres du CE européen comment le groupe prépare l'avenir. Mais nous rencontrons des problèmes de temps pour l'organiser.

J. L. : malgré les difficultés de départ liées à l'OPA hostile et à la jeunesse du groupe, nous arrivons pour autant à tous nous connaître et à adopter une position commune, que l'on vienne d'Arcelor ou de Mittal, pour défendre l'intérêt des travailleurs. On a réussi à faire des déclarations communes, des avis communs, des oppositions unies face à des mauvais coups du groupe en termes de suppressions d'emplois ou de fermetures d'usines. C'est pour cela que l'on va veiller à ce que les plans de formation du CE européen qui doivent être mis en œuvre par le groupe se fassent autour du rôle du CE européen et de ses prérogatives.

7 COMMENT FONCTIONNENT LES GROUPES DE TRAVAIL MIS EN PLACE PAR L'ACCORD ?

L. G. : un groupe de travail santé et sécurité se réunit tous les trimestres et fonctionne en bonne intelligence avec la direction santé et sécurité d'ArcelorMittal. Le groupe effectue des visites de site. Il s'est déplacé à Brême (Allemagne), en février dernier, pour suivre une formation lors des audits santé et sécurité réalisés sur le terrain. Pendant la journée mondiale santé et sécurité d'ArcelorMittal, le groupe de travail a adopté un avis, au nom du CE européen, sur les efforts déjà réalisés en la matière et appelant chacun à jouer son rôle.

Le groupe de travail communication publie tous les trimestres la revue du CE européen, *Dialogue*, la seule publication paritaire du groupe. Il existe un vrai consensus entre les partenaires sociaux et la direction dans le comité de rédaction. La revue est publiée en français et en anglais. Du fait de la crise nous avons réactivé deux autres groupes de travail : le groupe emploi et restructuration, qui suit les actions menées dans le cadre des plans de départs volontaires en Europe ; le groupe formation, qui s'est emparé de la question des transferts de compétences. C'est le prochain défi pour ArcelorMittal en termes de formation. Nous devons mener des actions prioritaires dans ce domaine pour pallier la perte de compétences liée aux mesures d'âge. ■