RESUME

ACCORD REF. NO. VS/2010/0726

LE ROLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES DANS EUROPE 2020: DES PROBLEMATIQUES LOCALES A L'ACTION TRANSNATIONALE

Iacopo Senatori, Olga Rymkevich, Jenny Rivas

Traduction anglaise parWilliam Bromwich

PREMIERE PARTIE: DESCRIPTION DU PROJET

Le principal objectif du projet était de promouvoir un consensus entre toutes les parties prenantes (décideurs politiques, partenaires sociaux, entreprises, société civile, etc.) au niveau national et de l'Ue, concernant la nécessité de la convergence inhérente aux objectifs fixés par la Communication de la Commission européenne "Europe 2020".[1] Ce projet est notamment destiné à contribuer à l'analyse approfondie d'accords collectifs transnationaux initiés par les institutions européennes au cours de ces dernières années, en repérant des liens possibles avec la stratégie Europe 2020**.**

Il est évident que la participation active et l'implication des partenaires sociaux apparaît comme étant un préalable essentiel au succès de la nouvelle stratégie de l'Ue pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Par voie de conséquence, une promotion plus efficace di dialogue social à tous les niveaux, mais plus particulièrement au niveau transnational (ce dernier étant un phénomène nouveau et très complexe qui fait ressortir un grand nombre de lacunes dans sa régulation) servirait de contrepoids dans une stratégie de participation conçue comme un moyen pour sortir de la crise économique et relancer la production : celle-ci deviendrait ainsi plus efficace grâce à la synergie de tous les acteurs impliqués, tout en respectant les objectifs les objectifs de cette cohésion qui ont caractérisé le modèle social européen dans une perspective historique. Le rôle crucial de cette forme particulière de dialogue social dans la mise en place de la politique de l'emploi de l'Ue a été souligné à maintes reprises dans la littérature, ainsi que par les institutions européennes. Il ya quelques années, conformément à la Stratégie de Lisbonne et au dialogue social, la

[1] Communication de la Commission, EUROPE 2020 Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive, Bruxelles, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

Commission avait proposé un cadre juridique afin de favoriser le développement d'un niveau transnational de négociation collective, et de poursuivre ainsi l'intégration dans le marché commun.[2] A cet effet, il était dans son intention de promouvoir le concept et la mise en pratique d'accords collectifs transnationaux, en impulsant la diffusion et l'échange d'informations, au niveau de l'Ue, sur les expériences et pratiques adoptées et en proposant des incitations appropriées de nature culturelle et technique en vue de développer cette forme de dialogue social.

Un autre objectif de ce projet était d'impulser l'échange d'informations et les bonnes pratiques inhérentes aux relations contractuelles transnationales entre les partenaires sociaux, et ce, à tous les niveaux : entrepreneurial, régional, européen et mondial. Dans cet esprit, le projet impliquait des participants issus de différents pays, à savoir : Estonie, Bulgarie, Irlande, Espagne, Italie, Suède, Royaume-Uni, France et Allemagne. La méthode de travail utilisée alliait une recherche académique de type théorétique à une recherche de type empirique. Les partenaires internationaux prenant part à ce projet ont assuré une couverture transnationale de cette initiative et ont participé à l'organisation et à la coordination du travail, aussi bien sous l'angle théorétique (coordination académique des secteurs thématiques) que du point de vue opérationnel (organisation de conférences, séminaires et ateliers). Afin de maximiser l'effet de l'échange d'informations, le projet a été conçu comme un ensemble multilatéral d'activités comprenant des conférences internationales et des ateliers ouverts à tous les membres respectifs des associations de salariés et d'employeurs, aux universitaires et aux professionnels, instaurant ainsi un canal de communication entre les chercheurs universitaires et les décideurs politiques, et ce, afin de reproduire, par le biais de la législation ou d'une négociation collective, les pratiques et les procédures les plus vertueuses.

On a tout particulièrement mis l'accent (ce qui a constitué la valeur ajoutée du projet) sur les nouveaux Etats membres où les institutions s'occupant de dialogue social sont encore fragiles, et ce, malgré le progrès évident qu'elles ont accompli pour transposer la législation européenne dans leurs systèmes juridiques nationaux. Pour atteindre cet objectif, le projet inclut des séminaires et des rencontres internes dans différents pays européens (Irlande, Italie et Espagne), y compris les nouveaux Etats membres.

[2] Communication de la Commission, EUROPE 2020 Agenda pour la politique sociale, COM(2005) 33 final, 9 febrary 2005.

Au vu de la nature complexe des objectifs formulés à l'origine, afin de garantir la qualité optimale selon le calendrier prévu, il a été décidé de se concentrer sur le secteur bancaire, et la recherche empirique s'est centrée en particulier sur une étude de cas, à savoir UniCredit Group. Le choix de ce groupe bancaire peut s'expliquer par le fait que UniCredit n'est pas uniquement une des plus grandes multinationales dans le secteur mais également une des rares multinationales du secteur à avoir accumulé de l'expérience dans le domaine du dialogue social transnational en établissant un CEE et en promouvant activement des accords-cadres internationaux. L'autre avantage consiste en ce que ses filiales sont présentes dans presque tous les Etats membres qui participant au projet, raison pour laquelle il a été possible d'instaurer un dialogue direct avec leurs représentants et de les impliquer dans les conférences et la recherche. De plus, il est arrivé, à l'occasion, que les interviews avec leurs représentants dans le cadre de notre étude de cas, coïncident avec le renouvellement des membres du CEE. Cela a fourni une importante occasion d'échange d'expérience entre l'administration et les nouveaux membres et a facilité le démarrage de l'activité du nouveau CEE.

Dimension transnationale. La dimension transnationale est intégrée au projet à travers une implication, dans les activités de recherche, des représentants issus de différents pays (Royaume-Uni, Estonie, Bulgarie, Espagne, Irlande, Italie, Allemagne, France, Suède) et la mise en œuvre (les conférences et réunions afférentes au projet se sont tenues en Estonie, Bulgarie, Espagne, Irlande, Italie). On peut attribuer une valeur toute particulière à l'implication des nouveaux Etats membres (Estonie et Bulgarie) où, comme nous l'avons dit plus haut, le dialogue social souffre de lacunes importantes. Il serait important que la nature transnationale du projet ne soit pas mesurée dans une perspective à court terme, sous un angle d'échange pur et simple d'information à l'occasion des conférences. Il est également nécessaire de prendre en compte ses effets à long terme, du fait que la diffusion des résultats n'est pas uniquement destinée aux participants du projet mais embrasse une plus large fourchette de parties prenantes (partenaires sociaux, entreprises au niveau national et, non des moindres, les étudiants, (si l'on considère que plusieurs universités participent au projet), notamment les doctorants de la Fondation Marco Biagi.

Rôle des partenaires et des parties prenantes. Le projet a été conçu comme un événement multidisciplinaire à multiples facettes impliquant une large gamme de participants comme les institutions universitaires, les partenaires sociaux, les

professionnels, etc. parmi lesquels d'importantes institutions universitaires et de recherche (Fondation Marco Biagi (Italie), l'Université Nationale d'Irlande (NUI), l'Université de Tartu (Estonie) et l'Université Jaume I (Espagne). Ils ont non seulement garanti un niveau élevé de la contribution scientifique mais ont agi comme un canal de communication avec les représentants des partenaires sociaux et des professionnels dans leurs pays respectifs. Les participants non universitaires tels qu'UniCredit, Institute for Social and Trade Union Research of Bulgaria, Institute of Education and Training Research (Italie) ont fourni une aide précieuse en faveur des activités du projet. Toutes les parties impliquées ont activement contribué aux discussions et, ce qui est particulièrement important, se sont engagées à promouvoir le dialogue amorcé au cours de ce projet et également après sa clôture (voir annexe 1: résultats de la diffusion). Il est important de relever que la participation des partenaires sociaux s'est révélée utile car elle a permis de soulever des points critiques, telles que les barrières culturelles et linguistiques, surtout en ce qui concerne les nouveaux Etats membres, aspects qui ont été mis en évidence par les participants et qui pourraient, à l'avenir, miner l'activité des instances transnationales dans le processus de convergence des systèmes nationaux de dialogue social avec leurs contreparties. Afin de surmonter ces barrières, plus de conférences et de recherche dans ce domaine sont nécessaires afin d'améliorer l'échange d'information et l'instauration de position communes.

Considérations sur l'égalité. La politique d'égalité des chances entre hommes et femmes est un des éléments-clés de l'Agenda Europe 2020. Un travail décent doit prendre en considération les problèmes de genre, du fait que l'emploi précaire signifie, dans nombre de secteurs, l'emploi précaire des femmes. En particulier, des insuffisances mettant à mal la réconciliation travail-famille empêchent, dans bien des domaines, les femmes d'opérer la transition vers un emploi normal.[3] De ce fait, des mesures efficaces sont nécessaires afin d'assurer une participation et une rémunération équitable des femmes dans le monde du travail. A cet effet, dans le cadre de notre projet, nous avons accordé une attention toute particulière à la participation active des femmes, et ce, aussi bien sous l'angle qualitatif (des femmes occupant des positions professionnelles élevées dans tous les domaines, universitaire et entrepreneurial, ont été impliquées) que quantitatifs. Au vu des résultats obtenus, nous estimons avoir réussi cet objectif. En effet, un rôle primordial a été dévolu aux femmes dans notre projet. La partie la plus importante des initiatives de ce

[3] International Policy Analysis, S. Fischer, et al, *"Europe 2020" – Proposals for the Post-Lisbon Strategy. Progressive policy proposals for Europe's economic, social and environmental renewal*, 2010.

projet a été coordonnée par des femmes (conférence de Modène: Olga Rymkevich et Carlotta Serra; conférence de Castellón: Carmen Agùt Garcia; conférence de Tartu: Merle Muda; conférence de Sofia: Ekaterina Ribarova),ainsi que la coordination scientifique d'une des phases du projet (Ekaterina Ribarova, phase 4).

Bonnes pratiques. Le fait de pouvoir partager des expériences et des pratiques hétérogènes a contribué à un enrichissement culturel réciproque des participants au groupe de recherche et des parties prenantes, dans le cadre des relations industrielles au niveau européen et national. Cet aspect revêt une importance toute particulière pour les nouveaux Etats membres de l'Union européenne (Estonie et Bulgarie) où les concepts se référant au dialogue social sont encore plutôt rudimentaires. De plus, dans ces pays, les partenaires sociaux subissent encore des difficultés pratiques inhérentes à la participation aux rencontres internationales, lesquelles sont dues au manque de financements et de personnel ayant une préparation internationale appropriée, ainsi qu'à la précarité des connaissances linguistiques. A cet égard, l'aide financière de la Commission Européenne s'est révélée fondamentale.

Dans ce cadre, la bonne pratique qui est apparue le plus clairement dans le projet a un caractère purement méthodologique et relève des modalités de déroulement des conférences internationales. La structure de ces conférences, caractérisée par l'alternance des moments d'illustration des thèmes relevant d'Europe 2020, réalisés par le groupe de travail, et des moments de discussion de ces mêmes thèmes, à la lumière des témoignages nationaux apportés par les représentants des partenaires sociaux des différents pays concernés, a permis, d'une part, de divulguer les thèmes inhérents à Europe 2020 dans des contextes qui, souvent, ne sont pas particulièrement très informés à ce sujet ; de l'autre, elle a permis de soumettre à vérification, sans occulter les éventuels éléments critiques, l'alignement des politiques européennes par rapport aux priorités nationales dont ont témoigné les parties prenantes des pays impliqués.

Enfin, nous pouvons affirmer que notre projet a constitué une occasion importante pour améliorer la prise de conscience et les connaissances pratiques des organisations européennes et nationales des travailleurs, afin de réaliser des actions communes.

Dans un but de récapitulation, nous pouvons affirmer que le projet a eu une valeur importante du point de vue de la possibilité de:

- améliorer la connaissance mutuelle et la coopération entre les acteurs des relations industrielles ayant un différent contexte politique, social et culturel.

- pouvoir partager les différentes expériences dans le cadre des relations industrielles nationales et transnationales, en opérant une confrontation avec des contextes syndicaux et entrepreneuriaux très différents. En particulier, divulguer des informations concernant les politiques communautaires regroupées dans le contexte d'Europe 2020 et promouvoir, dans les pays membres, la conscience des potentialités qu'offre l'implication des partenaires sociaux dans le projet européen, surtout vis-à-vis de contextes nationaux (tels que ceux des pays d'Europe de l'Est) qui s'occupent de jeter les base d'un nouveau système de relations industrielles moderne et démocratique et ont, de ce fait, besoin d'indications et de critères de confrontation en ce qui concerne le choix des possibles directions à entreprendre.
- Promouvoir une plus grande conscience de la dimension et des valeurs sociales et culturelles européennes liées au monde syndical et entrepreneurial, tout en respectant pleinement la souveraineté nationale qui, par temps de crise, acquiert de l'importance. En effet, face aux défis que pose la crise, il est essentiel que les pays ne se referment pas sur eux-mêmes, mais qu'ils s'ouvrent et s'enrichissent avec les expériences et les bonnes pratiques consolidées au niveau européen et transnational. A cet égard, il est surtout fondamental que les partenaires sociaux aussi trouvent le maximum de consensus entre eux, avant tout au niveau national, en ce qui concerne un suivi effectif des pratiques transnationales dans leurs propres systèmes.

Diffusion des résultats du projet. Les parties impliquées dans le projet se sont engagées à divulguer activement les principaux résultats du projet, aussi bien pendant qu'après sa clôture. Bien que les conférences internationales et les ateliers aient été à l'origine d'un important forum de discussion entre les représentants des salariés et des employeurs sur les problèmes européens qui ont signalés dans la communication d'Europe 2020, il est évident que beaucoup de travail reste encore à accomplir dans ce domaine et la diffusion des résultats de ces recherches et forums internationaux est essentielle à cet égard. (voir annexe 1: diffusion).

SECONDE PARTIE: REALISATIONS SCIENTIFIQUES

D'un point de vue scientifique, la dimension majeure d'Europe 2020 par rapport au marché du travail et aux relations industrielles a été traitée dans une perspective multidisciplinaire et a

été tout particulièrement centrée sur la dimension transnationale ainsi que sur l'attitude des nouveaux Etats membres.

En premier lieu, (conférences de Modène et and Castellón), il a été procédé à une évaluation critique de l'ancienne "stratégie de Lisbonne" et des stratégies de l'emploi adoptées au niveau européen, et l'on a souligné qu'une approche néolibérale semble prédominer, plus axée plus sur une évaluation quantitative que qualitative des politiques de l'emploi et des politiques de productivité et de croissance. D'un autre côté, on a mis l'accent sur le fait que, malgré quelques cas particuliers où la participation des partenaires sociaux s'est révélée fructueuse, en règle générale l'affectation d'un pouvoir stratégique à la dimension transnationale (convention collective sous plusieurs formes, codes de conduite, etc), en est encore à une phase préliminaire, sujette à des incertitudes juridiques et à des restrictions venant d'acteurs intéressés à opérer la transition des pouvoirs délibérants vers une dimension transnationale. Il a alors été montré clairement que les mêmes caractéristiques sont reproduites et renforcées, d'une manière ou d'une autre, dans le cadre 2020. En effet, peu de place semble disponible pour les partenaires sociaux dans les « initiatives phare » d'Europe 2020. De plus, des visées financières ont semblé prédominer par rapport à celles qui étaient liées à la cohésion sociale et à l'emploi et la nature intergouvernementale de la gouvernance européenne est devenue évidente. Cela ne manque pas de susciter une critique vis-à-vis de l'absence d'une vision claire sur la façon de réaliser les buts exposés et sur le développement d'actions ambivalentes. A la lumière de ce scénario, on a examiné la base juridique en vue d'une plus forte participation des travailleurs sociaux. Une première référence a été faite à la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne, à laquelle a été donné un effet juridique contraignant après l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne et qui garantit le droit des travailleurs à l'action collective et à la négociation à des niveaux appropriés. Une seconde référence a été faite aux dispositions du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) contenues dans l'article 151, sur la mission de l'Union européenne (Ue) et de ses Etats membres, qui consiste à promouvoir l'emploi, à améliorer les conditions de vie et de travail et le dialogue social; l'article 152 sur la reconnaissance et le soutien au rôle des partenaires sociaux à l'échelon européen; l'article 154 sur la mission de la Commission consistant à promouvoir la consultation des partenaires sociaux et l'article 155 suivant se référant à la possibilité qu'ont les partenaires sociaux d'aboutir à des accords et autres rapports contractuels, tels que les résultats de leur dialogue à l'échelon européen. La législation secondaire de l'Ue joue aussi un rôle: dans ce cas, il a été fait référence aux résultats de la directive sur les Comités d'Entreprise Européens, (CEE, directive 94/45/CE), qui a mené à

l'instauration de plus de 900 CEE dans des multinationales, couvrant environ 40% des multinationales auxquelles elle s'applique.

D'autre part, la jurisprudence de la Cour de Justice (CJE) de l'Union européenne (par ex. ce qu'on appelle le "*Laval quartet*") ne semble pas accorder une préférence à la mise en place d'un cadre juridique visant à sauvegarder les droits des travailleurs. Dans ces cas, les libertés économiques ont semblé prévaloir sur les droits sociaux. La subsidiarité peut donc jouer un rôle dans le développement d'une "gouvernance réflexive", autrement dit en stimulant des effets de second ordre de la part des acteurs plutôt que des formes traditionnelles de commande et de contrôle"[4], est aussi défini comme une privatisation de la "gouvernance". La protection efficace des droits collectifs semble effectivement hors de vue dans un contexte qui est actuellement plus orienté vers la dérégulation.

L'apparition d'un niveau[5] d'"Euro-entreprise" est considérée comme étant un des points les plus pertinents dans le contexte de la" gouvernance réflexive". Dans ce cadre, le rôle des CEE est allé au delà de leur rôle statutaire en tant qu'instances d'information et de consultation, générant "de la négociation à tout-va", ce qui se produit lorsque les "employeurs et les représentants syndicaux ne négocient pas face à face au niveau européen, mais que les résultats du secteur et les négociations collectives sont de plus en plus anticipées et coordonnées entre tous les pays concernés"[6]. Cette sorte de coordination informelle peut toutefois coexister selon des façons plus formelles de coordonner la négociation.

Côté direction, le développement de systèmes d'emploi basés sur l'entreprise/organisation exige des instruments en vue de leur coordination selon les différents contextes, où l'on peut aussi mettre en place des comparaisons contraignantes, afin de construire une culture d'entreprise commune et d'atteindre des avantages compétitifs.

Un cadre plus procédural que normatif semble donc exister, là où la mise en place de politiques exige la participation de niveaux locaux où les partenaires sociaux soient actifs et coopèrent. En fin de compte, les solutions dépendent des secteurs, des contextes économiques et de l'existence d'enjeux véritablement transnationaux. Les échecs sont possibles, par exemple lorsque des résultats à somme nulle l'emportent sur des solutions gagnant-gagnant dans les processus de négociation. Il subsiste encore des problèmes, comme l'identité, la circonscription et le mandat des acteurs collectifs impliqués, ainsi que l'application des

---

[4] Arrowsmith, J. and Marginson, P. (2006) *The European Cross-border Dimension to Collective Bargaining in Multinational Companies, European Journal of Industrial Relations,* 12 (3), 245-266. See pages 262-263

[5] Marginson, P. (2000) *The Eurocompany and Euro Industrial Relations, European Journal of Industrial Relations*, 6(1), 9-34

[6] Marginson, P. and Sisson, K. (1998) *European Collective Bargaining: A Virtual Prospect? Journal of Common Market Studies,* 36 (4), 505–28. See page 505

accords auxquels on peut aboutir. Malgré tout, si on la compare aux insuffisances propres à la réglementation publique, cela semble être une “seconde meilleure” stratégie, du fait que l’action autonome des partenaires sociaux au niveau transnational et dans le cadre de la subsidiarité pourrait constituer un pas en avant pour prévenir la réapparition d’intérêts locaux et équilibrer le faible niveau d’engagement de l’Ue dans le domaine social, qui est sans nul doute entravé par la crise actuelle.

Cela étant, (Tartu), on a analysé, en deuxième lieu, les résultats préliminaires de l’étude de cas réalisée sur le CEE d’UniCredit (ci-après UEWC). Cette étude de cas a représenté un outil important pour ajouter de la valeur au projet du fait qu’elle se basait sur l’activité originale approfondie de recherche menée sur les relations et accords transnationaux industriels et a été considérée comme un outil utile pour impulser la diffusion et l’échange d’information sur une expérience pratique, en se concentrant plus particulièrement sur les raisons culturelles et techniques qui sous-tendent l’instauration de cette instance transnationale. L’UEWC étant considéré par la Commission européenne comme un cas modèle et un exemple de bonne pratique, et ce, non seulement pour le secteur financier, une compréhension plus approfondie de son fonctionnement pourrait également intéresser les autres acteurs concernés et/ou intéressés par les activités des CEE. Ce cas offre donc, de par sa complexité, une gamme d’informations étoffée sur les acteurs impliqués et les mécanismes de fonctionnement, du fait qu’UniCredit qui était partenaire du projet, a offert un très bon niveau d’accès aux interviews et autres documents.

Dans cette perspective, l’accent a été mis sur le rôle crucial du CEE au sein d’UniCredit pour construire l’identité de l’entreprise et un consensus, réduire les coûts de transaction, dans le cadre de la politique de responsabilité sociale de l’entreprise ; c’est également un outil important pour promouvoir une transnationalisation efficace des relations industrielles. Toutefois, certains commentateurs ont argué du fait qu’une efficacité significative de l’ activité du CEE ne pourrait être réalisée que si la dimension subjective de son identité évolue vers une intégration plus profonde, capable donc de surmonter les limites d’une centralisation excessive et les approches top-down, par le biais d’une plus grande et meilleure coordination entre les différents acteurs impliqués, aussi bien au niveau national qu’international/européen, notamment ceux qui sont issus des nouveaux Etats membres. Cela ne peut se produire que si les parties impliquées sont conscientes du fait que les potentialités résident , pour ces instances, dans leur capacité de fournir de meilleures solutions que celles qu’on pourrait trouver au niveau national (par ex. dans le cas de processus de restructuration

au niveau transnational). La question de la solidarité internationale se présenterait alors comme un défi.

Un autre point important traité dans le projet dans le troisième volet (Sofia) a consisté dans les analyses de la situation actuelle des relations industrielles dans les nouveaux Etats membres, de leur niveau de convergence avec l'Ue et notamment avec Europe 2020, ainsi que les objectifs et perspectives de développements futurs. L'écart important entre les anciens et les nouveaux Etats membres en termes de développement économique est toujours très évident, faisant apparaître très clairement la différence entre les pays de l'Ouest et de l'Est (en dépit de la bonne performance de pays individuels tels que la Slovénie). Un des problèmes les plus évidents et les plus débattus concernant les relations industrielles des nouveaux pays membres réside dans l'implication insuffisante des partenaires sociaux dans le dialogue social européen, de même que dans le sous-développement du dialogue bipartite. Les syndicats et les associations d'employeurs ne sont pas assez impliqués dans la coordination de la négociation collective, à cause du bas niveau des salaires dans leurs pays. Les syndicats au niveau sectoriel sont devenus des membres des Fédérations européennes sectorielles, mais leur participation au dialogue social européen est encore symbolique. Les associations sectorielles de beaucoup d'employeurs ne sont même pas membres des structures européennes et leurs intérêts sont représentés par leurs associations nationales intersectorielles.

Il est évident que certains des objectifs de la stratégie de la nouvelle Europe 2020 exigent une participation plus active des partenaires sociaux ainsi que la réorganisation de relations industrielles dans les nouveaux Etats membres. Il est important de traduire les nouvelles questions sur le langage des relations industrielles et de définir les problèmes particuliers au niveau de l'entreprise et sectoriel. L'autre but consiste à impliquer les partenaires sociaux dans la formulation de politiques concernant les objectifs d'Europe 2020. Toutefois, il s'agit là d'un processus de longue durée qui requiert une participation et coopération importante des partenaires sociaux et du gouvernement.

Notamment, concernant le contexte bulgare, on a relevé que bien que la Bulgarie soit membre de l'Ue depuis plus de trois ans maintenant, elle ne participe pas adéquatement à la formulation et à l'adoption de politiques communes à l'échelon européen, de même qu'elle n'exprime pas de positions claires ni n'essaie de défendre ses intérêts. Cela vaut en particulier pour les politiques dans le domaine du marché du travail.

Ainsi, parmi les principaux défis relevant des relations industrielles dans les nouveaux Etats membres, l'attention s'est portée sur la transition encore incomplète de ces pays vers l'économie de marché et sur le manque de stratégies à long terme, y compris la réforme de la

sécurité sociale, les systèmes de santé et d'éducation, la réforme du marché de l'emploi équilibrant la flexibilité et les politiques de sécurité, etc. Dans le domaine des relations industrielles nationales, ces pays doivent développer davantage la culture du dialogue social en promouvant le bipartisme plutôt que le tripartisme, avec un meilleur développement des partenaires sociaux à différents niveaux, ce qui assure une plus grande participation des partenaires sociaux nationaux au dialogue social européen et transnational. A cette fin, un dialogue et un échange d'informations plus intensifs avec les autres parties prenantes européennes se révèle essentiel.

Conclusions

La mondialisation et les processus d'intégration ont entraîné de profonds changements au cours des dernières décennies, et ce, dans tous les domaines économiques. Les crises économiques mondiales ont fait ressortir les failles des systèmes de relations industrielles économiques et industrielles nationales, démontrant la nécessité d'apporter des réponses urgentes à ces nouveaux défis. Notre projet a examiné les développements dans cinq pays qui représentent une large gamme de systèmes de relations industrielles, à partir des modèles ayant un degré d'institutionnalisation élevé jusqu'aux modèles basés sur des approches volontaires ou bien encore des modèles où le dialogue social est purement symbolique. Les principaux résultats de la recherche confirment que les différents systèmes nationaux ont fourni des réponses différentes aux crises, selon leurs traditions nationales, mais que presque tous ont montré une sorte de réticence à changer significativement leurs ressources nationales de relations industrielles qui n'ont donc pas subi de changements significatifs. Les partenaires sociaux à l'échelon national se sont montrés solidaires pour résister aux changements possibles. De là découle leur peu d'implication dans les processus d'internationalisation qui incluent le dialogue social au niveau européen. Il semble que deux tendances apparemment contradictoires aient évolué. D'un côté, une tendance vers la décentralisation des relations industrielles au niveau national et de l'autre, une tendance vers une centralisation au niveau supranational. Cette dernière est particulièrement évidente dans les cas des multinationales.

Le principal objectif et l'avantage de la centralisation dans les relations industrielles réside dans l'économie de temps et des coûts de transaction en vue d'une meilleure efficacité. Un autre avantage consiste en ce qu'il y ait des partenaires qui négocient au niveau central, ce qui peut faciliter l'introduction de politiques coordonnées à l'échelon international pour tout l'ensemble du groupe. Toutefois, ces politiques de centralisation/décentralisation doivent être

bien équilibrées car autrement, elles risquent de miner la démocratie industrielle et pourraient faire en sorte que les représentants des salariés soient exclus de l'information et des procédures de consultation au sein de l'entreprise.

L'un des principaux défis pour l'avenir des relations industrielles et notamment, pour un rôle accru des partenaires sociaux et des politiques sociales telles que l'Union européenne 2020 consiste donc dans le besoin de stratégies plus proactives qui anticipent le changement (….). Dans ce contexte, les accords-cadres transnationaux pourraient se révéler comme un instrument utile en vue de l'instauration de structures de dialogue transnational facilitant l'introduction de politiques internationales, par exemple dans les domaines de la gestion de la diversité, du développement des compétences et de l'évaluation des performances. De ce point de vue, il est important d'encourager l'échange efficace de bonnes pratiques au niveau international, de façon à faire prendre conscience des bénéfices de la coordination transnationale des relations industrielles entre les parties prenantes nationales et à les encourager à coopérer dans cette direction, ce qui aurait pour effet de garantir une plus forte intégration et coordination entre le niveau national et international/européen des relations industrielles. Dans ce contexte, les accords-cadres transnationaux pourraient jouer un rôle primordial. A cet égard, UniCredit a fait montre d'une approche proactive en adoptant et en mettant en place avec succès ces politiques, par le biais des CEE, en signant des déclarations communes et en garantissant l'information et la consultation à tous les niveaux et dans toutes ses filiales. Cette pratique peut être considérée comme un exemple vertueux de l'instauration d'une structure de dialogue transnational, en tant que moyen pour favoriser l'introduction de politiques internationales dans différents domaines tels que la gestion de la diversité, l'évaluation des performances ou la formation.

ANNEXE 1 – DIFFUSION

- Publication des contributions en anglais au congrès de Modène dans le *Bulletin of Comparative Labour Relations*, volume 80, 2012 (ce volume, par R. Blanpain, W. Bromwich, O. Rymkevich, I. Senatori sera présenté lors du prochain congrès en mars 2012). V. index ci-joint.
- Publication en anglais d'écrits sélectionnés dans le *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*. V. Index ci-joint.
- Publication d'une revue des contributions présentées au congrès de Modène en mars 2011, ainsi que du rapport final, à travers les Cahiers en ligne de la Fondation Marco Biagi en italien, avec envoi de la lettre de diffusion s'y référant à la liste d'adresses de quelque 7000 usagers.
- Publication des matériels de travail de chaque conférence internationale (présentation power point) à travers le site web de la Fondation Marco Biagi (www.fmb.unimore.it) où il est possible de voir et de télécharger les documents en format pdf.
- Diffusion en Bulgarie à travers la publication des informations correspondantes sur le site web ISTUR (par E. Ribarova).
- Mise des matériels sur le site web Sheffield, diffusion par le biais d'autres conférences, organisation réalisée par G. Wood
- Diffusion par l'intermédiaire de la branche locale du CIPD, association professionnelle pour professionnels des ressources humaines (R.H.) au Royaume-Uni (par G. Wood).
- Publication d'un bref rapport pour la *Business Leadership Review*, publication s'adressant aux professionnels et élaborée par *l'Association of MBAs* (voir www.mbaworld.com). (par G. Wood).
- Publication d'un petit résumé du projet dans les langues des participants au projet et publication de cette initiative par les membres eux-mêmes
- Utilisation de certains matériels à des fins didactiques (cours de formation pour les managers d'UniCredit dans les sièges de différents pays participant au projet).

La principale langue de travail est l'anglais, même si certains matériels comme le bref résumé du projet ont été traduits dans les langues des pays participants (italien, français, bulgare, estonien, espagnol) et rendus disponibles sur les sites web des institutions respectives, de façon à ce que les résultats du projet soient visibles au plus large public possible.