

# L'information-consultation sur les questions d'efficacité des ressources dans la sidérurgie européenne



Avril 2015

Cette étude a été financée par la Commission européenne sous le numéro de Convention  
VS/2013/0498

**Auteurs :**

Dominique Caboret  
Tomasz Januszkiewicz  
Ana Martinez  
Alain Mestre  
Marcel Spatari  
David Tarren  
Eckart Voss

**Corrections :** Alice Boussicaut, Jacquemine de Loizellerie

**Traductions :** Syntrad



## ► Introduction



Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport sur l'information-consultation des représentants du personnel sur les questions d'efficience ressources dans la sidérurgie européenne, établi en coordination avec IndustriAll Europe et les organisations syndicales membres au cours des années 2014 et 2015.

Nous tenons ici à remercier vivement l'ensemble des parties prenantes qui ont bien voulu participer à cette recherche action.

La première phase a porté sur l'information-consultation des représentants des salariés sur les investissements au moyen d'un questionnaire.

Elle a été suivie d'une seconde phase d'études approfondies.

Nous en décrivons les principales étapes.

## **1. Le questionnaire sur les investissements : principaux enseignements de la première phase du projet**

Afin de traiter le sujet avec IndustriAll Europe, nous avons procédé à l'élaboration et à l'envoi d'un questionnaire auprès des représentants des travailleurs de la sidérurgie européenne, début avril 2014.

29 questionnaires ont été remplis, une partie d'entre eux avec l'assistance téléphonique d'un expert, lequel précisait et explicitait si besoin la nature des réponses attendues.

Nous avons obtenu des réponses dans 11 pays, dont 4 nouvellement entrés dans l'Union européenne.

Ces réponses font principalement ressortir :

- de fortes inégalités dans l'accès à l'information sur les investissements qui, dans plus de la moitié des cas, ne sont obtenues qu'une fois la décision prise ;
- une dissociation très nette entre les informations de nature économique, toujours difficiles à obtenir voire hors de portée, et les informations sociales, plus facilement disponibles ;
- des investissements qui font l'objet de revendications de la part des représentants des salariés ;
- des directions d'entreprises qui refusent souvent de considérer l'avis des représentants des salariés comme pertinent sur la question des investissements mais qui, dans certains pays, acceptent de négocier certains aspects.

Outre l'intérêt suscité par le projet, l'accent mis sur le processus d'information a permis d'évaluer les possibilités de poursuivre l'enquête par un examen approfondi, lors de la seconde étape de la recherche-action.

### Récapitulatif des visites réalisées

Pays	Groupe	Unité	Type	Date
Royaume-Uni	Tata Steel	Port Talbot	haut-fourneau	10 et 11/11/2014
Espagne	ArcelorMittal	Bilbao	EAF Carbone	20/11/2014
Espagne	Acerinox	Roldan	EAF Inox	08/01/2015
Espagne	ArcelorMittal	Gijon	haut-fourneau	17 et 18/03/2015
France	Aperam	Imphy	EAF Inox	11 et 12/02/2015
France	ArcelorMittal	Fos-sur-Mer	haut-fourneau	11, 12 et 31/03/2015
Allemagne	ArcelorMittal	Eisenhüttenstadt	haut-fourneau	08/01/2015
Allemagne	BGH Edelstahl	Siegen	EAF Carbone	09/01/2015
Allemagne	GMH Group	Georgsmarienhütte	EAF Carbone	29/01/2015
Roumanie	ArcelorMittal	Galati	haut-fourneau	11 et 12/11/2014
Roumanie	Tenaris	Calarasi	EAF Carbone	23/01/2015
Slovaquie	US Steel	Kosice	haut-fourneau	23 et 24/01/2015
Belgique	ArcelorMittal	Gand	haut-fourneau	16/02/2015
Rép. tchèque	ArcelorMittal	Ostrava	haut-fourneau	4 et 5/03/2015
Pologne	ArcelorMittal	Dabrowa Gornicza	haut-fourneau	décembre 2014
Autriche	Voest Alpine	Linz	haut-fourneau	26 et 27/03/2015
Italie	ThyssenKrupp	Terni	EAF Inox	23/02/2015

## 2. Les études approfondies

Trois types d'installations ont été intégrés dans le périmètre de l'étude :

- de la sidérurgie intégrée, avec haut-fourneau et convertisseur ;
- de la sidérurgie électrique productrice d'aciers au carbone ;
- de la sidérurgie électrique productrice d'aciers inoxydables.

La majorité des réponses relèvent néanmoins de la première catégorie : 10 sites industriels sur un total de 17.

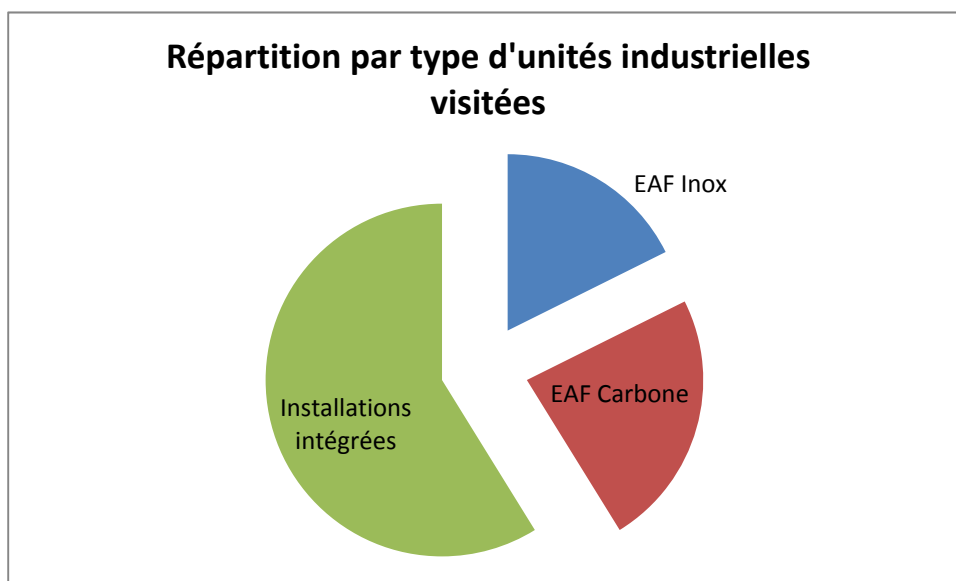
Plusieurs éléments peuvent expliquer ceci :

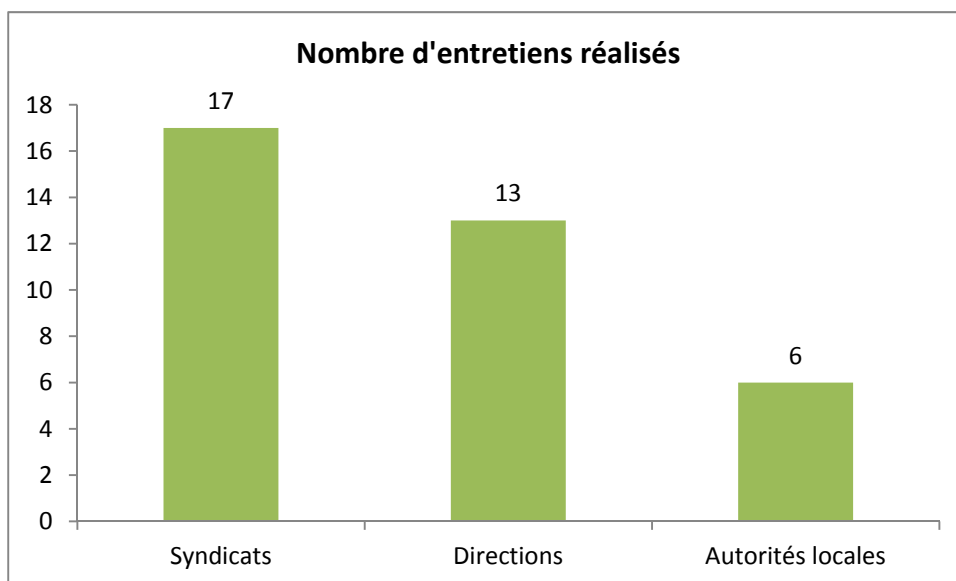
- l'impact environnemental de la production d'acier primaire est nettement supérieur à celui de l'acier secondaire, produit à partir de ferrailles. De plus, il est encore largement majoritaire en Europe, en tonnages produits comme en emplois ;
- il en est de même pour les émissions de CO<sub>2</sub> : 1 t d'acier produit par la voie fonte émet 2 t de CO<sub>2</sub>, alors que 1 t produite par la voie électrique émet moins de 400 kg de CO<sub>2</sub> ;
- les impacts sur les populations locales sont nettement plus élevés pour les aciers primaires ;
- enfin, la question énergétique est au cœur des programmes d'investissements dans les installations intégrées.

### 2.1. Les visites effectuées

Au total, nous avons obtenu des réponses pour 17 sites industriels distribués dans 11 pays (voir tableau ci-contre).

### 2.2. Les entretiens réalisés





Trois types d'interlocuteurs étaient sollicités : organisations syndicales –représentants des travailleurs sur place, directions de site industriel et autorités locales.

Les organisations syndicales ont toutes répondu à nos demandes d'entretiens.

À l'exception notable de Taranto, qui traverse depuis de nombreuses années une crise environnementale majeure, avec des conséquences industrielles et sociales très importantes depuis plus de deux ans.

Les directions de sites ont accepté de participer aux entretiens dans 13 cas, sur un total de 17.

Les refus proviennent principalement de sites de production d'aciers secondaires.

Enfin, les entretiens avec les autorités locales ont été plus difficiles à obtenir de façon générale : 6 sur un total de 17, soit seulement 30 %.

La situation était plus simple quand un syndicaliste était également élu local.

On peut également souligner que, dans de nombreux cas, les autorités locales comme les représentants d'ONG environnementales locales ne sont pas connus des représentants des salariés.

Enfin, parfois, toute mise en contact nous a été refusée.

On soulignera que dans la mesure où l'étude portait sur le dialogue social quant aux questions d'efficacité des ressources, les entretiens en constituent la principale matière première.

Ce sont des résultats qualitatifs qui ont donc été obtenus.

Nous n'avons pas procédé à des comparaisons sur les performances énergétiques ou environnementales des installations.



### **2.3. La méthode mise en œuvre**

Les entretiens ont fait l'objet d'une préparation en amont qui, outre les questionnaires, a consisté à prendre connaissance :

- des législations nationales et européenne portant tant sur les cadres légaux en matière environnementale, énergétique et de CO<sub>2</sub> que sur les cadres légaux d'information et consultation des instances de représentation des travailleurs sur ces mêmes sujets ;
- du résultat des réponses aux questionnaires ;
- souvent, de nos interlocuteurs syndicaux.

Chaque visite a fait l'objet d'un compte rendu écrit qui a été harmonisé afin de pouvoir constituer une fiche pays.

Nous vous proposons un rapport constitué de la présente introduction suivie des principales conclusions puis des fiches pays

Nous espérons que ce rapport contribuera utilement à l'information-consultation des représentants du personnel sur les questions d'efficience ressources dans la sidérurgie européenne.

Le Cabinet Syndex





## ► Conclusions



L'information, la consultation et la négociation sur les investissements dans la sidérurgie européenne en matière d'efficience ressources – qui regroupe sous un même terme l'efficience énergétique et l'efficience matières – pose la question de l'intervention des représentants du personnel et de leurs organisations syndicales dans le processus de modernisation de la sidérurgie européenne.

Traiter l'investissement dans une industrie hautement capitaliste comme la sidérurgie revient à déterminer les capacités futures, tout comme les emplois qui y sont attachés en quantité comme en qualité, bref sa pérennité industrielle.

### **3. L'approche analytique**

Nous aborderons la question des investissements dans l'efficience ressources dans la sidérurgie européenne sous trois angles :

- les questions énergétiques ;
- les dimensions environnementales ;
- la lutte contre les gaz à effet de serre, principalement le CO<sub>2</sub>.

**Ces trois faces nécessitent des approches différenciées :**

- l'énergie est un domaine classique dont la consommation a toujours été au cœur des choix de société et qui relève de la politique industrielle ;
- le domaine environnemental peut aboutir à des évaluations incommensurables qui mettent en jeu des dimensions économiques qu'impose le règlement ;
- le domaine climatique est proche de l'environnemental, mais a des effets plus distanciés moins directement cernables et qui ont fait l'objet d'une approche flexible par les instruments économiques.

## **4. L'énergie : une compétence managériale**

### **4.1. Les questions énergétiques au centre des préoccupations**

L'énergie est devenue un sujet central en matière d'économie industrielle en Europe au cours de ces dernières années, sous les effets conjugués de son renchérissement, du caractère inachevé de la construction européenne dans ce domaine, de l'innovation des gaz de schiste aux États-Unis et des subventions aux énergies renouvelables.

La sidérurgie européenne est directement impliquée dans ces évolutions, que ce soit :

- les installations intégrées, dont le bilan énergétique dépend en premier lieu de leur capacité à récupérer les gaz chauds et de l'existence d'une centrale électrique en aval afin de valoriser les gaz chauds excédentaires ;
- les installations de fusion électrique, où l'électricité est un facteur de production important.

Le constat selon lequel les enjeux énergétiques sont aujourd'hui majeurs et beaucoup plus importants que ceux liés aux coûts du travail, dans une industrie sidérurgique moderne, est partagé par les partenaires sociaux.

En Allemagne, la direction comme les représentants des travailleurs mettent en relief les conditions d'émissions de CO<sub>2</sub>, du marché des droits d'émissions comme les mesures de soutien aux énergies renouvelables. Ces facteurs de compétitivité sont devenus plus importants que les coûts du travail.

Pour atteindre l'objectif d'efficacité énergétique, des organisations spécifiques sont créées au sein des entreprises afin de :

- créer et faire vivre les systèmes d'information et d'organisation dédiés (certification ISO 50001 nécessitant un système de management de l'efficacité énergétique) ;
- lancer des programmes particuliers, comme « Energize » dans le cas d'ArcelorMittal, ou faire face à des contraintes extérieures, comme c'est le cas des accords de politique industrielle conclus avec les autorités publiques des différentes régions de Belgique, qui fixent des objectifs en matière d'efficacité énergétique avec un programme d'investissements liés – autant d'éléments qui expliquent également les efforts d'investissement consentis en Flandres.

#### **4.2. Les questions énergétiques : une compétence exclusivement managériale dans la sidérurgie européenne**

Le dialogue social devrait se nourrir de ces évolutions et des enjeux qui leur sont liés. Or, nous observons une grande diversité de situations :

- d'un côté, une consultation des représentants du personnel en amont de chaque projet d'investissement, ou même leur participation à la définition d'un projet d'investissement dans les entreprises pratiquant la cogestion...

Dans le cas de Voest Alpine, le système de cogestion est doublé d'une participation des travailleurs au capital social de l'entreprise et les représentants des travailleurs participent et font des propositions lors des processus de définition des investissements.

- à l'autre extrême, une information des représentants des salariés *a posteriori* sur un projet d'investissement dont la direction ne dévoile même pas les raisons économiques et les gains espérés ;

C'est la situation normale en Espagne, indépendamment du site considéré et de la problématique environnementale locale. Mais aussi, bien que dans une moindre mesure, en France, où les représentants des salariés peinent à se forger un point de vue autonome argumenté, faute d'une mise en perspective des investissements réalisés avec une analyse stratégique, financière et sociale, d'un suivi des investissements et de leurs résultats industriels et financiers, du positionnement des investissements en référence aux contraintes légales et réglementaires.

- entre les deux, une situation intermédiaire où la direction de l'entreprise invite les syndicats à soutenir son action envers les pouvoirs publics afin d'obtenir des tarifs d'électricité et de gaz plus avantageux.

C'est notamment le cas de la Roumanie, où les syndicats ont ouvertement contesté les surcharges liées au soutien de l'énergie renouvelable. Dans ce dernier cas, le syndicat ne peut soutenir qu'à partir de l'argumentation de la direction, sans point de vue autonome.

Nous pourrions, dans une première approche, conclure que l'énergie est considérée comme une compétence exclusivement managériale dans la sidérurgie européenne.

Ainsi, les directions rencontrées en Espagne considèrent les questions énergétiques comme relevant de la stratégie de l'entreprise et, de ce fait, hors des compétences ou des capacités d'intervention des représentants des travailleurs. La situation est similaire en France, où les bilans énergétiques réalisés par les entreprises ne font pas l'objet d'une information auprès des représentants des salariés, contrairement à la Belgique. La pérennité de l'activité de US Steel, en Slovaquie, a été assurée en partie par un accord entre le sidérurgiste et le gouvernement, qui avait entre autres reconnu l'énergie produite à partir des gaz métallurgiques récupérés comme « énergie verte », donc éligible aux subventions de l'État. Le syndicat de l'entreprise n'a pas été associé à cette démarche.

La qualité du dialogue social sur les questions énergétiques dépend de l'inscription des représentants des salariés dans la gestion de l'entreprise. Cependant, dans les entreprises où l'énergie est un sujet abordé par le dialogue social entre partenaires sociaux, il en résulte la création :

- de comités paritaires *ad hoc* ;
  - ▶ Dans une société allemande, une plateforme de consultation sur les questions environnementales, énergétiques et de santé a été créée. Elle répond aux besoins quand ils s'expriment (quand de nouvelles exigences se font jour).
- d'outils de participation des salariés ;
- parfois d'éléments de rémunérations consignés dans des accords ;
  - ▶ Dans une compagnie allemande, un partage des profits lié aux économies d'énergies réalisées a été négocié.
- d'alliances industrielles locales entre opérateurs.

La disponibilité des informations pour les salariés et leurs représentants est la condition de l'existence de ces dispositifs.

## 5. Les investissements environnementaux : la nécessaire double convergence avec l'économie et le local

### 5.1. Investissements environnementaux : une catégorie pertinente ?

Aborder la question des investissements en matière d'environnement demande de distinguer :

- les investissements contraints liés à l'application d'une réglementation issue du code de l'Environnement qui limite les émissions extérieures (directive IED) et destinées à protéger les populations locales des dangers liées à l'exploitation du site industriel ;
- les investissements relevant d'une politique flexible et de choix économiques sous contraintes de marché (ici, le marché des droits d'émission de CO<sub>2</sub>) qui correspondent également à une protection, ressentie comme moins immédiate et plus globale.

Dans le contexte de la crise financière majeure de 2008, dont les effets économiques et sociaux sont encore loin d'être dissipés, la sidérurgie européenne a globalement drastiquement réduit ses investissements :

- les investissements de mise en conformité environnementale ont ainsi été souvent reportés ;
- les entreprises demandent des dérogations aux obligations d'investissements contraints, comme le montrent les cas de la Slovaquie ou de la France, avec des demandes de délais et des interventions conciliantes des autorités publiques en raison des retards pris en matière d'investissement.

Les investissements environnementaux de mise en conformité avec des normes adoptées à l'échelle européenne sont souvent décrits, par les industriels, comme des sommes investies qui ne rapporteraient rien. Cette opinion est largement reprise, dans la mesure où les études portant sur les projets d'investissements restent le plus souvent inaccessibles aux syndicats, comme c'est le cas en France.

### 5.2. Performance économique et environnementale

Or, cette situation est fortement le résultat de l'individuation des investissements environnementaux qui apparaissent d'autant plus contraints qu'ils sont obligatoires dans une période où l'entreprise n'investit pas, sachant que :

- tout investissement, s'il recherche des gains économiques, entraîne automatiquement des gains environnementaux et inversement ;
  - C'est le cas à Aperam (Imphy), où investissements environnementaux, efficacité matière par le recyclage et efficacité industrielle sont fortement imbriqués.
- *a contrario*, le déficit d'investissement participe à la dégradation du bilan environnemental : marche dégradée des outils, insuffisance de la maintenance, perte de compétences.



Cette dimension financière est alimentée par la concurrence dénoncée par les partenaires sociaux comme inéquitable entre :

- pays européens pourtant soumis aux mêmes règlements, mais il est vrai vérifiés et appliqués très différemment, comme le démontre l'exemple de Taranto ;
- pays européens et pays tiers qui n'ont pas les mêmes obligations environnementales.

Ainsi, dans certains pays, les normes sont appliquées avec retard alors que, dans d'autres, elles font l'objet d'une anticipation de normes futures plus contraignantes, notamment parce que les industriels ont été poussés à investir à la suite de problèmes locaux de pollution. Ce fut le cas à Linz (Voestalpine), où la prise de conscience environnementale, tant pour la direction que pour la représentation des travailleurs, trouve son origine dans la pression populaire et politique écologiste de la fin des années 1980. Certains producteurs qui réalisent des performances écologiques meilleures que le benchmark européen espèrent obtenir des subventions pour des projets qui vont au-delà des normes minimales.

Les réglementations environnementales destinées à protéger les populations locales constituent alors un puissant levier de mise aux normes alors que les représentants des salariés et parfois les autorités en charge de vérifier et de contrôler l'application des lois sont beaucoup plus compréhensifs :

- le chantage à l'emploi montre ses limites ;
- les représentants des salariés peuvent se trouver prisonniers d'une politique d'acceptabilité entièrement maîtrisée par la direction de l'entreprise.

### **5.3. L'impératif d'une information complète et disponible**

On assiste à un double mouvement :

- de réduction de l'emploi dans les sites sidérurgiques, qui amoindrit leur poids dans les populations environnantes ;
- d'augmentation des populations voisines des usines sans lien avec la sidérurgie, par extension des urbanisations.

Ce mouvement amoindrit la tolérance des populations avoisinantes face aux pollutions de l'usine, ce que la création et parfois l'activisme d'associations environnementales traduit.

Il semble que l'accès à une information complète sur ces questions soit un critère de bonne gouvernance du site industriel dans son environnement spatial et social. Or, dans ce domaine, force est de constater de grandes disparités qui vont :

- de la disponibilité des informations uniquement pendant les périodes d'enquête d'utilité publique prévues par les règlements européens, et dont les syndicats ne font généralement pas l'usage à ce jour ;
- à la mise à disposition par les administrations des informations de manière permanente.

L'accès à l'information une fois acquis, les moyens doivent être donnés aux différentes parties prenantes pour en comprendre la signification.

#### 5.4. De la difficulté du dialogue social sur les questions environnementales

Dans ce contexte, le dialogue social en matière environnementale rencontre de grandes difficultés de mise en œuvre :

- l'instance de dialogue social en droit de recevoir les informations de la part de la direction de l'entreprise n'est parfois pas très clairement déterminée :
  - ▶ les comités d'entreprise et les comités de santé et sécurité au travail partageant parfois les mêmes compétences ou des compétences proches,
  - ▶ les comités d'entreprise délaissent parfois ces sujets aux comités de santé et sécurité ce qui empêche de les situer dans le cadre d'une vision générale relative à la stratégie mise en place par l'entreprise sous ses aspects industriels, financiers et sociaux et d'accéder à un point de vue autonome ;
- les informations disponibles ne sont ni connues ni, parfois, comprises par les syndicats :
  - ▶ les sujets apparaissent très techniques et difficiles à appréhender. Ainsi les représentants des travailleurs sont plus largement investis dans les problématiques de santé et sécurité au travail que dans les sujets environnementaux, considérés comme compliqués et ayant un impact moins directement perceptible pour les travailleurs,
  - ▶ il n'existe le plus souvent aucune relation entre les organisations syndicales et les organismes publics en charge de veiller au respect des réglementations. Ce qui jette le doute sur l'objectivité des expertises réalisées et les connivences entre autorité publique et entreprise, au nom du maintien économique des sites.

Ces limites sont d'autant plus importantes quand la situation du site industriel nécessite des mises à niveau importantes au regard des normes actuelles et futures.

Le site intégré en Roumanie a fait le choix de fermer la cokerie polluante au lieu de la mettre à niveau. Un autre site intégré en Slovaquie demande un report de son obligation de refaire une de ses cokeries.

La performance environnementale est alors un indice convergent avec la performance économique et sociale, d'autant plus que les matières premières sont onéreuses. Les sites de production d'aciers inoxydables en font la démonstration comme c'est le cas d'Aperam à Imphy où le recyclage interne des métaux constitue une véritable culture industrielle, sans pour autant que les représentants des salariés aient une vision partagée du suivi de leurs résultats industriels et financiers.

## **6. Les droits d'émissions de CO<sub>2</sub>**

### **6.1. Une menace qui se précise, après des années de surallocations**

Les investissements visant à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> sont, depuis la signature du protocole de Kyoto et la création d'un marché de droits d'émissions, au cœur de la politique de lutte contre le changement climatique menée par la Commission européenne. Ils devaient avoir pour but d'économiser les charges croissantes issues du paiement des droits d'émissions par les industriels.

Cette politique a été un échec pour deux raisons principales :

- la crise financière et la récession, suivie de la panne de croissance économique, ont fortement réduit les émissions de CO<sub>2</sub>, sans besoin d'investissements ;
- la politique de lutte contre les fuites carbone est restée limitée à une politique de subvention aux industriels, ce qui se traduit par une augmentation de l'empreinte carbone en Europe, qui ne prépare en rien l'avenir.

Les règles applicables au cours de la phase 4 du système ETS, à partir de 2020, telles qu'elles sont anticipées à partir de la déclaration du Conseil européen des chefs d'État du mois de novembre 2014 laissent planer une forte menace sur les industriels émetteurs de CO<sub>2</sub> en cas de forte hausse des droits d'émissions.

### **6.2. Une menace globale difficile à saisir, mais dont les effets sont redoutés**

En réponse à cette situation, Eurofer a mis en œuvre une campagne active sur le coût financier exorbitant que représenterait, pour la sidérurgie européenne, l'application des nouvelles normes.

- Avec toutefois la reconnaissance du benchmark comme référence pour des émissions de plus en plus envisagées par tonne produite.

Dans les sites industriels, les émissions de CO<sub>2</sub> ne font parfois pas l'objet d'une information régulière auprès des représentants du personnel.

Si les émissions de CO<sub>2</sub> ont baissé, c'est une conséquence des efforts faits dans le domaine de l'efficacité énergétique, contrebalancés parfois par l'enfournement de matières premières plus énergivores.

Cette problématique globale semble, dans certains pays, davantage du ressort des fédérations syndicales que des représentants des salariés de site. Ainsi, la problématique CO<sub>2</sub> apparaît, dans les usines, plutôt comme une menace pour le futur, qui remet en cause les investissements (fuites carbone). Cette menace prendrait la forme d'une augmentation du prix de la tonne de CO<sub>2</sub> que la Commission européenne appelle de ses vœux et, parfois, de taxes supplémentaires, comme ce fut le cas de la Slovaquie en 2011 et 2012. Cependant, les représentants des salariés et les OS estiment ne pas disposer d'un discours et d'une argumentation propre et autonome sur ces sujets.

Dans ce domaine également, les exigences européennes sont parfois dénoncées par les organisations syndicales comme handicap par rapport à la concurrence internationale, à l'importation comme sur les marchés tiers.