

■ **Entretiens Louis le Grand** ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales – Entreprises
Jeudi 26 et vendredi 27 octobre 2006

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

Le dialogue social dans le cadre d'un rapprochement entre deux groupes

sanofi-aventis

Sommaire

Le contexte	p 2
<ul style="list-style-type: none">■ La fusion, une expérience chez sanofi-aventis■ Déroulement de la concentration	
L'antériorité du dialogue social dans les deux groupes	p 3
Le dialogue social à travers un exemple : les négociations collectives	p 4
<ul style="list-style-type: none">■ Les négociations dans l'entreprise en France■ Les négociations au niveau du groupe sanofi-aventis	
Les enjeux des acteurs dans le contexte du rapprochement	p 6
<ul style="list-style-type: none">■ Les salariés et les organisations syndicales■ La direction du groupe	
Comment sanofi-aventis a procédé ?	p 7
<ul style="list-style-type: none">■ Durant l'OPA■ Après l'OPA■ La « feuille de route » était fixée contractuellement	
Quelques résultats	p 8
<ul style="list-style-type: none">■ La réorganisation des instances de représentations■ La réorganisation dans les sièges et dans le domaine de la visite médicale■ Des négociations portant sur les revenus■ Des négociations portant sur la mobilité dans le groupe■ D'autres chantiers en cours	
Conclusion	p 10
Annexe :	
Calendrier des négociations	



Le contexte

La fusion : une expérience chez sanofi-aventis

L'actuelle société sanofi-aventis provient de la concentration entre deux groupes pharmaceutiques : Sanofi-Synthelabo et Aventis.

- Sanofi-Synthelabo est né en 1999 de la fusion de Sanofi et de Synthelabo, deux grandes sociétés pharmaceutiques françaises. Ce groupe est issu de nombreuses fusions et acquisitions.
Sanofi est né en 1973 d'une volonté de diversification des pétroles Elf Aquitaine. En 1999, la majorité de son capital était alors détenue par Elf Aquitaine, qui a ensuite été rachetée par Total.
Synthelabo, fondé en 1970, est le résultat de la fusion de deux laboratoires français : les Laboratoires Dausse et les Laboratoires Robert et Carrière. En 1973, L'Oréal a pris une participation majoritaire dans son capital.
Ce nouveau groupe employait près de 30 000 collaborateurs dans le monde dont 10 000 en France.
- Aventis, groupe issu également de nombreuses fusions, est né en 1999 de la fusion de Rhône Poulenc Rorer avec Hoechst Marion Roussel.
Hoechst, industrie chimique à l'origine, a renforcé son engagement dans le domaine pharmaceutique par l'acquisition de Roussel-Uclaf en 1974, puis par le rachat de la société pharmaceutique américaine Marion Merrell en 1995. (création de branche pharmaceutique : Hoechst Marion Roussel).
Rhône Poulenc est issu de la fusion en 1928 de deux sociétés françaises de produits chimiques : Poulenc et la Société Chimique des Usines du Rhône. Dans les années 90, la société est réorientée vers le domaine pharmaceutique et cela s'est traduit par l'acquisition de Rorer, société pharmaceutique américaine dès 1990, de l'Institut Mérieux dans le domaine des vaccins en 1994 et par le rachat en 1995 de Fisons, une société pharmaceutique anglaise.
Aventis employait 70000 collaborateurs dans le monde dont 16000 en France (y compris Aventis Pasteur, la branche « vaccins » du groupe).

Déroulement de la concentration

- En janvier 2004 : le Conseil d'Administration de Sanofi-Synthelabo annonce une Offre Publique d'Achat sur Aventis, qualifiée d'hostile, ou non sollicitée.
- Avril 2004 : D'hostile l'OPA devient amicale à la suite de la décision du Conseil de surveillance d'Aventis
- Fin août 2004 : L'OPA se réalise et se crée le Groupe sanofi-aventis.

Sanofi-aventis devient alors le premier Groupe européen de pharmacie, et atteint le troisième rang mondial derrière Pfizer et Glaxo Smith Kline.



Sanofi-aventis emploie près de 100 000 salariés dans le monde et concentre son activité autour de 7 domaines thérapeutiques majeurs : cardiovasculaire, thrombose, maladie du métabolisme, oncologie, système nerveux central, médecine interne et vaccins

On constate que cette concentration est le rapprochement de deux entreprises très rodées à la pratique des fusions tant en termes économiques, qu'organisationnel et social.

L'antériorité du dialogue social dans les deux groupes

Au moment du rapprochement une différence existait entre les deux sociétés : l'une, Sanofi-Synthelabo était en pleine croissance ; l'autre, Aventis, vivait quelques difficultés et était confrontée à des plans sociaux, des réorganisations permanentes, des cessions diverses.

- Chez sanofi-synthelabo, de tout temps il y a eu une pratique du dialogue social permanent avec les organisations syndicales du Groupe. Cela avait permis de négocier et de conclure un très grand nombre d'accords sociaux. L'ensemble du personnel bénéficiait d'un « statut commun » harmonisé qualifié de « haut niveau ».
- Chez Aventis, la pratique du dialogue social était plus conflictuelle, liée essentiellement aux difficultés citées plus haut. Le dialogue était plutôt bâti autour de la limitation des dégâts sociaux au détriment de la construction d'un avenir commun. Ce qui a empêché pour une grande part la construction d'une harmonisation d'ensemble des « statuts sociaux ». Certains établissements ou sociétés (ex : Aventis Pasteur) disposaient d'accords spécifiques qui n'avaient pas fait l'objet de négociations d'harmonisation.
- Cette volonté de dialogue social, propre à sanofi-synthelabo, est pérennisée par le nouveau groupe. Elle s'accompagnait et s'accompagne encore aujourd'hui de phrases clés: « la performance économique est indissociablement liée à la performance sociale », « une entreprise c'est fait pour faire vivre des hommes et des femmes, pour cela il faut gagner beaucoup d'argent ». Ce discours de la direction générale est mis en pratique et partagé par tous les niveaux de l'entreprise.
- La mise en place d'une nouvelle organisation repose également sur une culture d'entreprise forte.
Dans le nouveau Groupe sanofi-aventis, les valeurs affichées et connues par tous sont :
Audace, Respect, Créativité, Courage, Solidarité, Performance.

Le dialogue social à travers un exemple : les négociations

Les négociations dans l'entreprise en France

- La négociation collective représente la recherche d'accords entre les partenaires sociaux. Elle se déroule entre la représentation patronale et la représentation des salariés au travers des organisations syndicales. Pour favoriser la négociation dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux, un accord peut-être conclu par les représentants élus du personnel.

En France existent plusieurs niveaux de négociation :

- Le niveau interprofessionnel : Les négociations se déroulent entre les cinq grandes organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, CGT-FO) et les organisations patronales (MEDEF, CGPME,...)
- Le niveau entreprise : Les négociations se déroulent entre les délégués syndicaux désignés par les fédérations des grandes confédérations syndicales et les représentants de la direction de l'entreprise. Il est possible dans un Groupe composé de plusieurs entreprises d'avoir des négociations de Groupe avec des délégués syndicaux de Groupe.
- Le niveau établissement : les négociations se déroulent entre les délégués syndicaux d'établissement désignés par leur fédération et la direction de l'établissement.

- Les lois Auroux de 1982 ont pour objectif de développer la citoyenneté des salariés au niveau de l'entreprise. La principale loi concerne l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise.

La loi Fillon de mai 2004 sur le dialogue social a réorganisé les rapports entre les accords conclus à différents niveaux, en donnant notamment une plus grande liberté à la négociation d'entreprise. Cette loi précise de nouvelles règles de la négociation collective, qui abordent entre autres, la hiérarchie des normes, la nouvelle répartition des compétences entre la branche et les entreprises, la révision des conventions et des accords collectifs de travail, les accords de groupe, les formes de dérogatoires à la négociation, les commissions paritaires locales, les observatoires de la négociation collective et le renforcement des moyens du dialogue social.

- On distingue trois types de négociations :

- Les négociations annuelles :

Dans les entreprises, l'employeur doit convoquer tous les ans les délégués syndicaux pour négocier sur :

Les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail ;

Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;

Les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les mesures permettant de les atteindre.



- Les négociations triennales :

Dans les entreprises de plus de 300 salariés, l'employeur doit engager, tous les trois ans, une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplis et des compétences, et sur les mesures d'accompagnement telles que la formation, la validation des acquis de l'expérience, les bilans de compétences, les mobilités professionnelles et géographiques... La négociation triennale porte aussi sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi, ainsi que la formation professionnelle des salariés âgés.

- Les négociations libres :

En dehors de la négociation annuelle et des négociations triennales, employeurs et syndicats ont la possibilité de négocier sur des thèmes choisis en commun.

- En cas de succès des négociations, cela se traduira par un accord contractuel qui s'appliquera à l'ensemble du personnel concerné. Dans le cas inverse, un procès verbal de désaccord sera rédigé.
Un accord collectif ne peut qu'améliorer la situation des salariés par rapport aux dispositions de la loi sauf si cette dernière en dispose autrement. En revanche, depuis la loi du 4 mai 2004 les accords d'entreprise ou d'établissement peuvent contenir des dispositions moins favorables que celles négociées à un niveau supérieur, sauf dans certains cas tels que les salaires minima, les classifications, la protection sociale par exemple.

Les négociations au niveau du Groupe sanofi-aventis

- Chez sanofi-aventis, outre les 5 organisations syndicales pré-citées existent dans certains établissements plusieurs autres organisations syndicales telles : l'UNSA, SUD, Pharmacadre, SNRVM (syndicat national des représentants et des visiteurs médicaux)...
- Les parties suivantes de ce dossier concernent les négociations qui se sont déroulées au niveau du Groupe sanofi-aventis. Les conséquences des accords signés ont concerné au niveau du pays France près de 30 000 salariés, et pour certains accords 54 000 salariés en Europe.

Ces négociations ont eu lieu en parallèle avec toutes les réorganisations, qu'elles soient juridiques ou sociales, qui ont été rendues indispensables par le rapprochement des deux ex-Groupes.

Les cultures de dialogue, très différentes, n'ont pas été sans effet sur le déroulement concret de ces négociations.



Les enjeux des acteurs lors du rapprochement

Les salariés et les organisations syndicales

Dans un contexte de fusion, et donc de réorganisation, deux enjeux majeurs se dégagent :

- empêcher ou limiter au maximum les effets négatifs de la fusion sur l'emploi
- conserver voire améliorer les « avantages sociaux » dits avantages acquis.

Chaque organisation syndicale a son propre registre sur ces thèmes.

La direction du Groupe

Le principal objectif de l'acquisition d'Aventis était de créer une plate-forme garantissant une croissance forte, durable et profitable. Les enjeux du dialogue reposaient sur plusieurs axes :

- Mettre le Groupe nouvellement constitué en ordre de marche dans cet objectif suppose pour beaucoup l'acceptation de modification de mode de travail, d'organisation concrète de travail, de mobilité géographique quant au lieu de travail, de changement de société employeur au gré de l'évolution des structures juridiques.
- Harmoniser l'ensemble des « statuts sociaux » afin de permettre une équité de traitement des salariés quelle que soit son unité d'appartenance. Ceci permettra à un salarié d'avoir une évolution de carrière au sein du Groupe sans rupture.
- Tout cela en privilégiant le dialogue social avec les salariés et leurs représentants.

Aujourd'hui après deux ans (date de la transformation d'hostile en amicale de l'OPA) sanofi-aventis a signé plus de trente accords collectifs au niveau de Groupe en France. La quasi-totalité des sujets a été négociée, certains sont encore en cours de négociation.

Comment sanofi-aventis a procédé ?

Durant l'OPA

- Dès le mois de juin 2004, en cohérence avec les pratiques de dialogue existant chez Sanofi-Synthelabo, a été signé avec les représentants des salariés membres des bureaux des deux comités européens existant, un accord instituant une instance temporaire d'information et de concertation.

Il était apparu à tous, au-delà des dispositions légales, que la circulation de l'information et le débat autour de ces informations, dans le climat d'insécurité que générait ce projet d'OPA, était indispensable.

- Lieu d'échange, cette instance temporaire a permis de partager toutes les informations et de les faire circuler dans tous les pays européens dans lesquels les deux groupes étaient implantés. Cette manière de procéder a montré, dès le début et avant même que l'opération ne soit finalisée, comment la représentation de la direction voulait travailler avec la représentation du personnel : dans un souci de respect et de transparence. Cette instance s'est réunie chaque fois qu'il en était besoin, soit à l'initiative de la Direction, soit à celle des représentants du personnel.

Après L'OPA

Au début du mois de septembre 2004, l'opération réalisée, la direction des Relations Sociales a réuni, ensemble, les instances dites de négociation qui existaient dans les deux Groupes. Simultanément, ont été négociées :

- la composition de la future instance de négociation du nouveau groupe (huit représentants par organisation syndicale -4 ex Sanofi-Synthelabo et 4 ex Aventis)
- les méthodes de travail et le planning des thèmes à négocier. Tous les sujets ont été mentionnés et planifiés jusqu'à la fin 2006.

Ces deux accords ont été signés en Octobre 2004.

La « feuille de route commune » était fixée contractuellement.

Se sont alors engagées les négociations sur tous les thèmes prévus, à raison d'une journée complète de négociation par semaine (au minimum), rythme considéré par tous comme très intense compte tenu des préparations que chacun devait faire pour les rendre efficaces. Compte tenu de l'ampleur du travail et des thèmes à traiter, l'ensemble des négociations s'étale sur 2 années.

[Voir calendrier des négociations en annexe.](#)

Chacune de ces négociations, une fois conclue, s'accompagne d'informations auprès des salariés bénéficiaires, soit au travers de l'intranet « maison » soit à l'aide de plaquettes spécialement éditées à cet effet.

Quelques résultats

La réorganisation des instances de représentation

- Il a fallu commencer par négocier la mise en place différentes instances légales : Comité de Groupe France, Comité Européen. Leur composition (40 représentants du personnel dans chaque instance) et leur rythme de réunion (2 réunions par an pour chacune des instances, présidées effectivement par Jean François DEHECQ président du Groupe). Ces deux négociations se sont conclues par un accord : le Comité de Groupe France le 15 avril 2005 et le Comité Européen le 24 février 2005.
- Parallèlement, a été négocié, une organisation des instances de représentation du personnel dans les activités, hors du champ légal, afin que chacune (services centraux, recherche, production distribution, chimie, promotion-vente, vaccins) puisse avoir un lieu d'échange, d'information, de consultation. Ces instances tenaient compte des métiers exercés et non des sociétés d'appartenance. (signature le 10 novembre 2004)
- Ces trois accords signés à l'unanimité ont montré la capacité de négociation de chacune des parties et donné le ton de toutes les négociations qui se sont ensuite succédées.

La réorganisation dans les sièges et dans le domaine de la visite médicale

- L'ensemble des partenaires ont pu négocier et signer (9 décembre 2004) un plan de préretraite permettant de réaliser les réorganisations dans les sièges et dans la visite médicale, intégralement pris en charge par le Groupe. Sur ces périmètres les salariés de plus de 55 ans au 31 décembre 2004 ont pu partir, sous réserve de leur volontariat, en bénéficiant d'une rente correspondant à 70% de leur salaire antérieur net, pendant 7 ans ; les cotisations ARRCO et AGIRC sont recalculées pendant cette durée sur leur salaire antérieur, et les intéressés bénéficient du régime de protection sociale complémentaire pour les frais de soins de santé applicables aux actifs. Environ 1000 personnes sont parties dans ces conditions.

Des négociations portant sur les revenus

- Les représentants des instances ont ensuite négocié tout ce qui est regroupé sous la dénomination Rémunération Variable Collective (Participation, Intéressement, Abondement, Plan d'épargne Groupe, PERCO). En 2006 les salariés ont pu bénéficier des résultats de ces négociations : par exemple un salarié qui, s'il le souhaite, utilise l'ensemble des dispositifs et qui a un salaire annuel de 20000 euros recevra au global 8619 euros (soit 5,17 mois de salaire), un salarié qui a un salaire de 30000 euros : 8619 euros (soit 3,43 mois de salaire), un salarié qui a un salaire annuel de 40000 euros 9426 euros (soit 2,84 mois de salaire)...

- Il a fallu également négocier les cotisations ARRCO et AGIRC dont les taux étaient différents selon les groupes d'appartenance ainsi que les modalités de répartition entre les salariés et l'entreprise. Un accord a été conclu au maximum des possibilités légales avec une répartition de la cotisation de 40% à la charge du salarié et 60% à la charge de l'entreprise quelle que soit la catégorie sociale du salarié.
- Des accords permettant l'harmonisation du calcul de la prime d'ancienneté ont été négociés. La prime d'ancienneté se calcule désormais sur le salaire réel des salariés non cadres alors que précédemment elle était calculée sur le salaire minimum conventionnel (beaucoup moins favorable aux salariés).
- Deux accords salaires ont été signés, l'un portant sur les minima applicables dans le Groupe (au-delà des minima conventionnels en vigueur) portant ainsi le salaire minimum groupe, quel que soit le poste, après un an d'ancienneté à 20 000 euros brut par an, et un accord sur l'évolution des salaires dans le Groupe applicable au 1 Janvier 2006, soit une augmentation de 2,6% pour les ouvriers et employés, 2,4% pour les techniciens supérieurs et agent de maîtrise, 2,3% pour les visiteurs médicaux et les cadres ne bénéficiant pas de bonus individuel. (Ce dernier accord a été signé par quatre des organisations syndicales sur cinq).

Des négociations portant sur la mobilité dans le groupe

- Les représentants des salariés et du patronat ont conclu des accords sur la mobilité dans le Groupe, sur la Formation dans le Groupe, sur le maintien et l'insertion des personnes handicapées dans le Groupe.
- Des négociations se sont tenues sur l'harmonisation des classifications dans le groupe pour les salariés travaillant dans le périmètre d'application de la convention collective de l'industrie pharmaceutique ou pour ceux qui, au gré des restructurations juridiques, auraient à passer de la Convention Nationale de Industries Chimiques à celle de l'Industrie Pharmaceutique.

D'autres chantiers en cours

Nous sommes encore en cours de négociation sur les congés annuels dans le Groupe, sur les gratifications d'ancienneté, sur les indemnités de rupture
Les instances mises en place fonctionnent en remplissant le rôle qui leur avait été donné. Il est probable que l'harmonisation souhaitée sera terminée à la fin de l'exercice 2006.

Ce qui vient d'être présenté ne concerne que les négociations menées au niveau du Groupe. Au périmètre des activités, de nombreuses négociations se sont déroulées afin de « décliner » les différents accords Groupe.

En guise de conclusion

Toutes ces négociations se sont terminées par des signatures des organisations syndicales, systématiquement majoritaires, en tout cas sans aucune manifestation d'opposition d'une quelconque organisation syndicale. En conclure que le progrès social a été présent dans tous les cas serait probablement un peu trop rapide.

Hors les effets de mouvements sociaux externes, il n'y a pas eu de conflits sociaux internes, les effectifs sont en hausse. Est-ce un signe ? On peut imaginer que si l'insatisfaction avait été de mise, avec l'amplificateur des débats externes, la grogne se serait fait sentir.

Ceci étant, quelques pistes peuvent être dégagées, à l'analyse de la pratique, sur les facteurs de succès :

- Un discours managérial clair autour d'un projet industriel affirmé. Dès l'annonce de l'OPA ce discours était présent, il l'est toujours aujourd'hui.
- Une volonté sans cesse répétée, d'avancer par le dialogue respectueux de chacun, avec des négociations sans tabou et en toute transparence, avec un discours direct et vrai.
- Le sens de la responsabilité pour l'entreprise dont ont fait preuve tous les représentants des salariés.
- Une méthode de travail expérimentée et appliquée à toutes les négociations, passant par un inventaire, complet et sans a priori, de l'existant sur les sujets à l'ordre du jour.
- Une capacité de tous les acteurs à s'engager rapidement sur telle ou telle situation, permettant à une négociation d'avancer et de se conclure vite.
- Une affirmation que la solution à mettre en œuvre, n'est pas nécessairement une reproduction de l'antériorité (d'où qu'elle vienne) mais plutôt celle qui permettra au Groupe et à ses salariés de s'inscrire dans la durée.
- Une certaine créativité de tous, pour trouver la solution qui est la meilleure pour aujourd'hui et surtout pour demain, y compris au prix de quelques « entorses » au Code du Travail.
- L'acceptation du désaccord, voire du conflit, avec l'une ou l'autre des organisations syndicales. Le débat est toujours force d'avancées, il faut simplement un peu de courage pour le vivre, quelques convictions et du pragmatisme pour qu'il soit profitable.

Pendant toute cette période le Groupe a édité ou réédité une charte sociale mondiale, un code d'éthique, a adhéré ou renouvelé son adhésion au « Pacte Mondial des Entreprises », à la charte pour l'apprentissage et à la charte pour la diversité. Le personnel et en particulier le management disposent de formations spécifiques sur ces différents sujets.