

Coordination et Interaction au Sein des Comites d'Entreprise Europeens



With the financial support of
the European Union



Coordination et Interaction au Sein des Comites d'Entreprise Europeens

AOÛT 2022

Eckhard Voss

Conseiller principal et membre du conseil d'administration de wmp consult
eckhard.voss@wilke-maack.de

Fabrice Warneck

Directeur de Syndex Europe et International
f.warneck@indewo.eu

Sarah-Schulze Marmeling

Consultante et chercheuse chez wmp consult
Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de

Niklas Franke

Chargé de projet à la CES
nfranke@etuc.org

Stefan Gran

Conseiller principal pour la participation des travailleurs
sgran@etuc.org

SOMMAIRE

	AVANT-PROPOS	6
1	INTRODUCTION	8
	1.1 Informations générales, contexte politique et objectifs de l'étude	8
	1.2 Méthode et études de cas	9
2	RECHERCHE DOCUMENTAIRE : PROBLEMES CONNUS ET SOLUTIONS POSSIBLES	11
	2.1 Avantages et valeur des comités d'entreprise européens	12
	2.2 Les CEE face au défi majeur de l'interaction et des liens entre les différents niveaux de dialogue social	13
3	DE LA DIVERSITE DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DU DIALOGUE SOCIAL A UN MIROIR BRISE ?	16
	3.1 Qualité et efficacité du dialogue social dans les entreprises transnationales	16
	3.2 Les évolutions juridiques du dialogue social aux niveaux national et européen ont également une influence	17
	3.3 Le rôle des syndicats dans les CEE : une valeur ajoutée évidente mais sans mandat clair	18
	3.4 La participation au conseil d'administration fait la différence ... à certaines conditions	19
	3.5 Les experts juridiques et économiques renforcent la position des membres du CEE	20
	3.6 Défis actuels et nouveaux défis futurs	20
4	INTERACTION ET COORDINATION	22
	4.1 Confirmation de faits connus concernant les processus descendants et ascendants des flux de communication et d'information et l'articulation des intérêts	22
	4.2 Le rôle grandissant du comité restreint : démocratie versus efficacité ?	23
	4.3 Transformation numérique : impact et effets durables de la pandémie de COVID	24
	4.4 Rôle de coordination par les syndicats sectoriels aux niveaux européen et national en lien avec les CEE	24
	4.5 Établir des liens entre les CEE, la politique syndicale sectorielle européenne et le dialogue social sectoriel à l'échelle de l'UE	25

5	RESTRUCTURATION TRANSNATIONALE : DES PROCEDURES FORMALISEES A UNE INFLUENCE REELLE	26
5.1	Restructuration transnationale : une exception devenue réalité de tous les jours – implications pour l’information et la consultation ainsi que pour la coordination	26
5.2	Qualité et efficacité des dispositifs et procédures d’information et de consultation aux niveaux européen, national et de l’entreprise	27
5.3	Implication et rôle des syndicats nationaux	28
5.4	Implication des fédérations syndicales nationales et européennes	29
5.5	Pratiques critiques	
6	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	31
6.1	Pourquoi la coordination et l’interaction sont essentielles	31
6.2	Changements juridiques : aligner la directive CEE sur les besoins actuels et émergents	32
6.3	Recommandations concernant d’autres mesures	33

AVANT-PROPOS



L'importance de la démocratie au travail est particulièrement évidente en ce qui concerne les comités d'entreprise européens (CEE). À une époque où les multinationales prennent leurs décisions au siège, à des centaines de kilomètres de la succursale, il est important que les travailleurs puissent également faire valoir leurs droits sur le lieu de travail. Malheureusement, cela reste l'exception.

Trop souvent, la direction utilise les failles de la législation pour affaiblir le CEE : ignorer les obligations d'information et de consultation, limiter la liberté des CEE de communiquer avec le niveau local, restreindre l'accès aux sites des multinationales, appliquer des dispositions abusives en matière de confidentialité, pour ne citer que quelques exemples.

Alors que cette étude est en cours d'impression, le Parlement européen travaille sur un rapport d'initiative appelant à réviser la directive CEE et à combler certaines de ces lacunes. La particularité de ce rapport cette fois-ci : s'il est approuvé en plénière, la Commission européenne est obligée de réagir. C'est l'occasion de renforcer les CEE que la CES réclame depuis longtemps.

Si ces lacunes doivent être comblées par les institutions européennes à long terme, les CEE doivent investir dans d'autres solutions pour renforcer leurs capacités à court terme. La communication et la coordination entre le CEE et les représentants des travailleurs des multinationales sont essentielles à cet égard. Que ce soit avec le syndicat local et les représentants des travailleurs dans la branche nationale, les représentants au niveau du conseil d'administration ou la Fédération européenne des syndicats - le réseau de la voix des travailleurs doit inclure les membres du CEE et faciliter les échanges et le soutien. Ceci est crucial pour influencer les décisions de la direction.

Les statistiques montrent encore que la connectivité et les liens entre les membres du CEE et leurs collègues représentants peuvent encore être renforcés. La CES a donc commandé cette étude afin de diffuser les connaissances et les meilleures pratiques pour les membres des CEE lors de la coordination avec d'autres institutions de représentation du travail. La CES continuera à contribuer au renforcement des capacités internes des CEE tout en maintenant la pression sur les institutions européennes pour améliorer la législation.

Isabelle Schömann

Secrétaire confédérale à la CES

INTRODUCTION

1

1.1 Informations générales, contexte politique et objectifs de

Comme l'affirme la CES, la démocratie au travail fait partie d'une approche plus large pour une Europe plus sociale. Inscrite dans les traités de l'UE et la Charte sociale européenne du Conseil de l'Europe, elle implique des droits d'information et de consultation plus forts ainsi que la participation des travailleurs au conseil d'administration.

Cependant, les incidences profondes et graves de la pandémie de COVID et le chevauchement actuel des différentes tendances et transitions sur notre marché du travail – numérisation, décarbonisation et mise en œuvre du Green New Deal, et restructurations liées au COVID dans de nombreux secteurs – illustrent une nouvelle fois les lacunes et manquements majeurs de la démocratie au travail. Les lacunes structurelles ont été mises en lumière, notamment dans le rapport sur l'état du dialogue social de la conseillère spéciale auprès du commissaire européen Nicolas Schmit¹ ou, en ce qui concerne l'information et la consultation transnationales, par les résultats d'une enquête vaste et exhaustive menée auprès de plus de 1500 délégués de quelque 400 CEE.² En outre, en ce qui concerne les disparités existantes entre les États membres de l'UE en termes de qualité du dialogue social et de démocratie au travail, une étude comparative entre cinq pays réalisée pour le Comité économique et social européen a démontré la nécessité absolue de renforcer la démocratie au travail afin d'éviter de nouveaux déséquilibres entre les pays. La résilience et les dimensions sociales des transitions et du changement doivent également être renforcées.³

Outre les faiblesses et lacunes structurelles de la refonte de la directive CEE, l'information et la consultation transnationales ainsi que la participation des travailleurs doivent également être améliorées : la réforme législative dans le domaine de la mobilité et de la restructuration transnationales des entreprises a été intensifiée (paquet sur le droit des sociétés) sans que soient prévues des dispositions solides pour protéger les droits des travailleurs et éviter les abus et la fraude.

Il convient également d'intégrer l'étude menée à l'appel à initiatives législatives visant à garantir que l'implication des travailleurs évolue au même rythme accéléré que les restructurations et changements transnationaux facilités par le cadre législatif pour les entreprises européennes.

Les principaux objectifs du projet d'étude étaient les suivants :

- ▶ Présenter comment les différents droits et échanges d'information, consultation et participation sont combinés entre eux ;
- ▶ Examiner si les travailleurs et leurs représentants sont en mesure d'utiliser efficacement ces divers instruments pour obtenir des informations à l'avance et influencer les décisions de l'entreprise.

¹ Rapport sur le renforcement du dialogue social de l'UE. Par Mme Andrea Nahles, conseillère spéciale pour le dialogue social auprès de Nicolas Schmit, commissaire à l'Emploi et aux Droits sociaux, Bruxelles, février 2021.

² De Spiegelaere S. et Jagodziński R. 2019 : *Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE, Bruxelles, ETUI.*

³ Voss, E. et Pulignano, V. 2020 : *Un cadre juridique européen pour la garantie et le renforcement de l'information, de la consultation et de la participation des travailleurs. Étude pour le Comité économique et social européen, Bruxelles.*

- ▶ Mettre en lumière les lacunes et les défis des cadres législatifs actuels et les domaines à modifier et à améliorer, et identifier les meilleures pratiques et bonnes interactions entre les différents niveaux et instruments de la participation des travailleurs.

Ainsi, sur la base d'une recherche qualitative, l'étude devrait permettre de mieux comprendre comment sont combinés les différents instruments d'information, de consultation et de participation des travailleurs (cadre conceptuel) ; d'examiner les comportements actuels en termes de bonnes pratiques ainsi que les lacunes et carences ; et de proposer des pistes d'amélioration concernant le cadre législatif actuel.

1.2 Méthode et études de cas

Conformément aux objectifs de l'étude visant à évaluer la collaboration et la coordination entre les différents niveaux d'implication des travailleurs, l'approche analytique et la méthode consistaient en une recherche documentaire, mais surtout en l'élaboration d'études de cas concernant les pratiques et expériences individuelles des CEE.

Les études de cas reflètent les spécificités des cadres contextuels nationaux (différents modèles d'information, de consultation et de participation des travailleurs au conseil d'administration, différentes zones géographiques dans l'UE) ainsi que les particularités du dialogue social propres à chaque entreprise. Les études de cas sont par ailleurs tirées de secteurs variés.

Un échantillon des CEE répondant aux critères de recherche susmentionnés a été sélectionné en étroite collaboration avec les fédérations syndicales européennes (FSE) au niveau sectoriel (FETBB, EFFAT, EPSU, ETF, industriAll Europe et UNI Europa). Sur la base d'une longue liste de 25 cas préparée par l'équipe wmp-Syndex, des réunions virtuelles avec chacune des FSE ont permis de consolider une liste de 20 entreprises transnationales disposant d'un CEE qui répond aux critères de sélection.

Notons aussi qu'un certain nombre de cas ont été retirés de la liste initiale pour diverses raisons, notamment à cause de la complexité des restructurations et des processus de consultation en cours et de la charge de travail excessive des cadres du CEE.

Les 20 cas sélectionnés en accord avec les FSE constituent un échantillon jugé pertinent aux fins de l'étude car ils représentent :

- ▶ Un large éventail de conditions-cadres sectorielles ;
- ▶ Différents pays d'établissement, cultures d'entreprise, traditions de dialogue social et relations industrielles, y compris en termes de participation des salariés au conseil d'administration ;
- ▶ Des CEE variés en termes de taille, d'hétérogénéité et de contenu/dispositions des accords ;
- ▶ Différentes expériences et différents types de restructuration et de réorganisation, allant des fermetures aux fusions transnationales ;
- ▶ Différentes expériences positives et négatives du point de vue des cadres des CEE et des fédérations syndicales européennes ;
- ▶ Différentes expériences en termes de présence, d'implication et de coordination syndicales au niveau transnational et national.

Bien que le travail de terrain ait été fortement facilité par les FSE qui ont fourni des contacts aux divers coordinateurs des CEE, souvent, il s'est avéré assez difficile de mener des entretiens avec les secrétariats des CEE et les cadres supérieurs. Un entretien avec le président/secrétariat du CEE dans le pays d'établissement et avec un délégué principal dans un autre pays (sélectionné en accord avec le président du CEE et/ou le coordinateur syndical) a été systématiquement envisagé. En outre, des entretiens ont été menés avec les coordinateurs syndicaux des CEE. Au total, 36 entretiens ont eu lieu entre le début et la fin de l'été/l'automne 2022.

Dans la majorité des cas, les difficultés rencontrées étaient liées à la surcharge de travail découlant des mesures actuelles de réorganisation et de restructuration. En outre, 2 ou 3 cas inclus dans l'échantillon impliquent des CEE

pour lesquels les fédérations syndicales européennes n'ont communiqué aucune information et aucun contact au CEE, c'est-à-dire des cas manquant vraisemblablement de coordination (du moins pas au niveau européen).⁴

Le tableau suivant donne un aperçu de l'échantillon final des 14 études de cas couvrant 15 entreprises⁵, traitées dans le cadre de l'étude.

Tableau 1 aperçu de l'échantillon des cas de CEE

Company	Sector	EWC	HQ	Year EWC established	Latest change/ Renegotiation
Alstom	Métallurgie/rail	Forum d'entreprise européen	France	1996	2015
Antalis	Services/commerce	CEE d'Antalis	France	1996	2021
Arctic Paper	Produits chimiques/papier	CEE d'Arctic Paper	Pologne	2011	2018
Asahi Breweries Europe	Alimentation/brasserie	CEE d'Asahi Breweries Europe Group (ABEG)	Japon/Royaume-Uni	2006	2018
Compass Group	Alimentation/restauration et nettoyage	CEE de Compass Group	Royaume-Uni/Allemagne	1996	2015
General Electric	Métallurgie/énergie	CEE de General Electric	États-Unis/Royaume-Uni	1998	2018
Generali Group	Services/finance	CEE de Generali Group	Italie	1997	2012
Group FNAC	Services/commerce	CEE du groupe FNAC	France	2016	2021
H&M	Commerce de détail et habillement	CEE de H&M	Suède	1997	2007
Korian Group	Services/soins	CEE de Korian Group	France	2019	2019
ÖBB Group	Transport/chemins de fer	Comité d'entreprise européen d'ÖBB Group	Autriche	2011	2019
Philipp Morris International	Alimentation/tabac	Conseil européen des salariés de Philipp Morris	États-Unis/Suisse	1996	2016
Stellantis	Métallurgie/automobile	---	France	En cours	---
Uniper & Fortum	Énergie	CE-SE d'Uniper	Allemagne	2009	2016
		---	---	---	---
		Conseil européen de Fortum	Finlande	1999	2019

* Information on the date of the initial EWC agreement and workforce size is obtained from the ETUI EWC database and the EWC secretariat.

⁴ Cette expérience de la pratique du CEE sans coordination au niveau européen apparaît dans une étude de cas de l'échantillon.

⁵ L'une des études de cas porte en fait sur deux entreprises qui, au moment de la rédaction des présentes, étaient en passe de fusionner leurs CEE/CE-SE.

RECHERCHE DOCUMENTAIRE : PROBLEMES CONNUS ET SOLUTIONS POSSIBLES

2

L'étude menée par wmp et Syndex cherche à combler une lacune de l'étude précédente en se concentrant sur la question de savoir comment les différents niveaux d'implication des travailleurs et les différents instruments d'information, de consultation, de négociation et de participation fonctionnent les uns avec les autres.

Jusqu'à présent, la plupart des études scientifiques disponibles portaient uniquement sur le fonctionnement des CEE, sur les droits et processus nationaux d'information et de consultation ou sur la représentation au conseil d'administration, sans fournir une analyse plus approfondie des divers droits et niveaux et de leur relation d'un point de vue plus qualitatif.⁶

Les près de trois décennies d'expérience en matière d'information et de consultation transnationales dans les CEE acquise depuis la création de ces comités en 1994 ont fait l'objet d'une abondante littérature sur le sujet. L'étude montre que les CEE ont évolué dans des directions très variées :

Selon une vaste enquête représentative menée par l'ETUI en 2019 auprès de plus de 1600 représentants de 365 CEE et comités d'entreprise SE, même en ce qui concerne les fermetures et réductions d'effectifs dans un contexte transnational, environ la moitié seulement de tous les membres des CEE estimaient qu'il existait des processus sérieux d'information et de consultation. Sur tous les autres sujets relatifs à la restructuration transnationale, moins de la moitié des répondants ont considéré que la consultation était utile. Par exemple, seuls 27 % estimaient que la consultation concernant la sous-traitance et l'externalisation est une démarche utile.⁷

D'autre part, comme l'illustre un grand nombre d'instruments conjoints (déclarations, lignes directrices, codes de conduite, etc.), certains CEE ont dépassé le simple processus d'information et de consultation pour adopter des pratiques qui pourraient être qualifiées de « partenariats sociaux » ou de « cogestion » sur le plan transnational.

Ce vaste spectre de pratiques au sein des CEE traduit également un cadre législatif peu contraignant et le fait que chaque CEE se fonde sur un accord spécifique à l'entreprise et sur une solution négociée de fonctionnement et d'implication. Chaque CEE a donc sa propre histoire et ses forces et faiblesses particulières ou, comme l'indique l'étude, un « CEE n'est pas monolithique, mais comprend un large éventail de formes et de types reflétant différentes trajectoires de développement »⁸.

⁶ Toutefois, du point de vue de la direction et des travailleurs et de la gestion RH, de récentes études menées par les auteurs ont abordé la question des liens entre le dialogue social à l'échelle transnationale et nationale/du lieu de travail dans les entreprises transnationales. Cf. : Voss, Eckhard, avec Broughton, Andrea et Rodriguez Contreras, Ricardo 2020 : *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. Voss, Eckhard, avec Broughton, Andrea, Pulignano, Valeria et Franca, Valentina 2020 : *Case studies on social dialogue and HR practices in four European global companies, document de travail d'Eurofound*. Voss, Eckhard ; Broughton, Andrea ; Pulignano, Valeria ; Franca, Valentina ; Rodriguez Contreras, Ricardo 2018 : *Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue*. Eurofound, Dublin.

⁷ De Spiegelaere, S. et Jagodziński, R. 2020 : *Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE, Bruxelles, ETUI*. https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/09_ETUI_Survey_UK_print%20and%20web_0.pdf

⁸ Pulignano, V./Turk, J. (2016) : *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Document de travail du Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Leuven, KU Leuven, p. 99. Concernant les CEE et les pratiques en matière d'information et de consultation dans les entreprises multinationales, voir également la récente étude d'Eurofound : Voss, Eckhard, avec Broughton, Andrea et Rodriguez Contreras, Ricardo 2020 : *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/social-dialogue-and-hr-practices-in-european-global-companies>

2.1 Avantages et valeur des comités d'entreprise européens

Les CEE sont une caractéristique propre aux relations industrielles transnationales, inexistante dans d'autres parties du monde. Du point de vue des salariés, ils permettent aux représentants des travailleurs d'obtenir des informations transnationales légitimes et d'être impliqués dans le processus décisionnel par le biais de la consultation⁹. Compte tenu de la dimension transnationale des restructurations, les processus d'information et de consultation purement locaux sont insuffisants pour garantir que les salariés aient pleinement accès aux informations concernant la décision elle-même et ses implications. En outre, lorsque l'impact d'une mesure est susceptible d'être perçu simultanément dans plusieurs pays, des processus d'information et de consultation locaux isolés ne permettent pas aux représentants des travailleurs de coordonner leurs positions et leurs actions sur ces restructurations. Par conséquent, les CEE ont été conçus pour traiter précisément cette question des incohérences entre la prise de décision par l'entreprise et les droits d'information et de consultation des salariés. En effet, la restructuration transnationale est l'une des compétences fondamentales du CEE et du CE-SE. En matière de restructuration notamment, la valeur ajoutée des CEE ne doit pas se mesurer par rapport aux droits de cogestion qui existent, par exemple, dans les grandes entreprises allemandes. Les CEE n'ont pas vocation à remplacer les droits nationaux des travailleurs. Leur valeur ajoutée apparaît plutôt dans le contexte transnational où ils ont comblé un vide, puisqu'avant leur création, il n'existait aucun droit légal de représenter les travailleurs au niveau transnational, ni aucune obligation pour la direction transnationale d'impliquer les travailleurs dans le processus d'information et de décision.¹⁰ Néanmoins, même en l'absence de droits contraignants de cogestion, on peut trouver des exemples de pratiques concrètes illustrant le potentiel qu'ont les CEE d'influencer les décisions des entreprises transnationales.

En examinant la valeur ajoutée potentielle du point de vue des salariés, on observe **que la transformation du CEE s'intensifie : si l'outil servait essentiellement à l'information, à la consultation et à la coordination des flux d'information européens et nationaux, il s'impose de plus en plus comme un organe centré sur les pratiques, allant même au-delà des dispositions de la directive CEE.** C'est ce qui ressort des entretiens avec les coordinateurs syndicaux des CEE et avec les représentants de la direction¹¹. Les CEE ont été en mesure d'influencer les décisions de restructuration programmées pour qu'elles affectent moins de salariés. En outre, les opérations de restructuration ont été accompagnées de plans sociaux et autres mesures à l'échelle européenne. Dans les pays où les représentants des travailleurs et les syndicats occupent une position moins avantageuse, les CEE peuvent avoir une incidence positive ou favorable sur les pratiques et les influences d'une entreprise. Les CEE ont le potentiel de jouer un rôle actif dans les opérations de restructuration transnationale des entreprises d'une manière qui complète et relaye les intérêts des salariés, tant au niveau local que national. Du point de vue des salariés, un CEE impliqué en temps opportun dans une restructuration transnationale peut avoir plusieurs fonctions : jouer un rôle déterminant dans la coordination des réponses des salariés à la restructuration et servir de catalyseur à la création d'une stratégie ou d'une action véritablement européenne. Il permet d'obtenir plus d'informations et de gagner du temps, ce qui pourrait s'avérer utile à l'échelle locale pour négocier des plans sociaux. En outre, le CEE peut faire appel aux experts nécessaires pour l'aider à évaluer les plans de l'entreprise et proposer des alternatives. Il peut soutenir des stratégies locales en exerçant une influence sur la direction à l'échelon européen, et il a un potentiel fédérateur et identitaire pour les effectifs des différents pays.¹²

Du point de vue de la direction aussi, les CEE apportent une valeur ajoutée particulière. Selon une étude incluant plus de cinquante entretiens avec des managers responsables de CEE, 55 % des personnes interrogées ont indiqué que du point de vue de la direction, les avantages des CEE l'emportent sur leurs coûts, et 70 % ont convenu que les CEE apportaient une valeur ajoutée à l'entreprise¹³. Les personnes interrogées ont précisé en outre que les CEE remplissent certaines fonctions pour l'entreprise, servant notamment de forum d'échange d'informations : ils permettent une meilleure communication descendante et ascendante ; ils peuvent être utilisés pour promouvoir l'identité d'entreprise des multinationales, surtout après des opérations de restructuration ; la direction peut également recourir au CEE en tant que « mécanisme facilitateur du changement » et pour contribuer à l'introduction d'initiatives transnationales stratégiques.¹⁴

⁹ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019) : Pourquoi n'y a-t-il pas plus de comités d'entreprise européens ? L'exemple belge. Note de politique de l'ETUI 7/2019.

¹⁰ Les premières structures transnationales de représentation des salariés datent des années 1980. Avant même l'entrée en vigueur de la directive CEE, environ 430 CEE basés sur des accords volontaires existaient déjà, dont beaucoup en France. Cf. : Hoffmann, J./ Hoffmann, R./ Kirton-Darling, J./ Rampeltshammer, L. (eds., 2002) : *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective*, Eurofound, Dublin, p. 78.

¹¹ Waddington, J. et al. (2016) : *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, Brussels. Document de travail de l'ETUI 2016.06.

¹² Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019) : Pourquoi n'y a-t-il pas plus de comités d'entreprise européens ? L'exemple belge. Note de politique de l'ETUI 7/2019.

¹³ Pulignano, V./Turk, J. (2016) : *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Document de travail du Centre for Sociological Research (CeSO) *Employment (Industrial) Relations and Labour Markets 2016-1*, Leuven, KU Leuven.

¹⁴ Ibid.

2.2 Les CEE face au défi majeur de l'interaction et des liens entre les différents niveaux de dialogue social

Malgré les avantages évidents des CEE, les études menées ces dernières années ont révélé certains problèmes récurrents dans la mise en œuvre pratique et le fonctionnement des CEE.

Citons notamment les problèmes typiques liés aux interactions entre les niveaux transnational et local du dialogue social. Ces problèmes concernent plus exactement la qualité de l'articulation¹⁵, la question des relations de confiance et la création d'une identité et d'objectifs collectifs entre les différents niveaux de dialogue social et les membres du CEE issus de différents pays¹⁶. Par exemple, établir des objectifs partagés et s'entendre sur une compréhension commune de la notion de transnationalité apparaissent dans la pratique comme des problèmes récurrents.¹⁷

En ce qui concerne l'articulation entre les différents niveaux de représentation des intérêts, la directive de refonte de 2009 exige que les nouveaux accords de CEE prévoient des dispositions sur les rapports entre eux, visant à mieux relier le niveau européen et le niveau national/local et à apporter plus de clarté sur les droits et devoirs dans le cadre des rapports. Les analyses relatives aux accords de CEE actuels ont montré que la plupart d'entre eux fournissent des conseils et un accompagnement d'experts¹⁸ et incluent des dispositions pour divers aspects de l'articulation.¹⁹ En outre, selon la première enquête à grande échelle menée par l'ETUI auprès des membres des CEE en 2010/20, plus de 90 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles rendaient régulièrement compte aux salariés locaux. Cependant, rares sont les accords définissant des pratiques plus concrètes quant au rôle et à la responsabilité spécifiques des différents niveaux de participation des travailleurs²¹. Ainsi, des insécurités sont apparues concernant la forme des rapports à privilégier et, depuis la mise en œuvre de la directive de refonte, on n'a observé aucune intensification des communications entre les réunions.²²

Les difficultés à établir des rapports efficaces entre les différents niveaux sont souvent liées à un autre problème typique des CEE : un manque général de temps, de compétences et de ressources financières et organisationnelles nécessaires au bon fonctionnement d'un CEE. Dans ce contexte, il convient de noter que la directive de refonte n'a reconnu qu'au groupe spécial de négociation (GSN) le besoin de ressources suffisantes et l'importance d'un soutien externe par des conseillers syndicaux. Cette disposition ne concerne pas les CEE. En outre, en raison de cette insuffisance juridique, la situation dans la plupart des CEE est jugée insatisfaisante : bien plus de la moitié des CEE n'ont qu'une seule réunion plénière par an et ne sont pas en mesure de faire appel à des experts externes, de mener des activités de qualification et de formation appropriées, ou ne sont pas autorisés à visiter les usines locales.

Malgré les obstacles bien connus aux pratiques efficaces du CEE, plusieurs instruments et bonnes pratiques pourraient apporter des solutions concrètes aux défis susmentionnés.

¹⁵ Il n'existe pas de définition reconnue de l'articulation. Dans les études sociologiques et celles portant sur les relations industrielles, le concept a été exploré pour analyser la capacité à fixer le sens, l'intérêt et les identités (Laclau et Mouffe) et comprendre la coordination organisationnelle au sein des associations (Crouch). Dans la perspective du système multi-niveaux du dialogue social européen, « l'articulation se définit comme la mise en place d'interrelations cohésives tant verticalement (entre niveaux européen, national, sectoriel et d'entreprise) qu'horizontalement (entre différents pays et/ou secteurs et/ou filiales d'une même multinationale) ». (Voss, E. ; Broughton, A. et Pulignano, V. (2018) : Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue, Eurofound, Luxembourg.

¹⁶ Voir Pulignano, V. (2017) : Articulation and the role of EWC: explaining the social effects within (and across) transnational workplaces, *European Journal of Industrial Relations*; Voss, E./ Broughton, A./ Pulignano, V./ Franca, V./Rodriguez Contreras, R. (2018) : Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue. Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg ; De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019) : Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE. ETUI, Bruxelles. Voir aussi : Peter Kerckhofs (2015) : European Works Council developments before, during and after the crisis. Eurofound, Luxembourg

¹⁷ Voir Pulignano, V./Turk, J. (2016) : European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue. Document de travail du Centre for Sociological Research (CeSO) Employment (industrial) Relations and Labour Markets 2016-1, Leuven, KU Leuven ; Commission européenne (2018) : Évaluation accompagnant le rapport sur la mise en œuvre par les États membres de la directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte), p. 45.

¹⁸ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2016) : The right and duty of European Works Councils to report back to the workforce: broad uptake, little specificity, note de politique de l'ETUI 2/2016.

¹⁹ Spiegelaere, S. (2016) : Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Rapport 138, Bruxelles, ETUI.

²⁰ Waddington, J. (2010) : European Works Councils and industrial relations: a transnational industrial relations institution in the making, London, Routledge.

²¹ Jagodzinski, R. et al. (2015) : Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive, Bruxelles, p. 60-62.

²² De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019) : Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE. ETUI, Bruxelles.

L'étude identifie deux activités distinctes des CEE : d'une part, l'information et la consultation relatives à l'activité « habituelle » et, d'autre part, la gestion des réorganisations et autres formes de restructuration. En outre, dans de nombreux cas, les CEE et la direction ont développé un dialogue social transnational qui va au-delà des exigences légales d'information et de consultation. Ce dialogue, souvent lié à des sujets propres aux ressources humaines, peut être formalisé par le biais de déclarations, codes de conduite ou lignes directrices conjoints. Cependant, la formalisation de ce dialogue social ne garantit pas nécessairement la mise en œuvre des objectifs identifiés (par exemple, l'impact de la numérisation sur les effectifs, la protection des données, la politique d'égalité, etc.), et ces documents prévoient rarement des processus de mise en œuvre et de référence.

Comme indiqué précédemment, le déséquilibre actuel du pouvoir vis-à-vis de la direction fait souvent obstacle aux actions conjointes. Des interventions juridiques élargies et approfondies soutenues par des initiatives subsidiaires pourraient résoudre ce problème, au même titre qu'un engagement plus sérieux de la Commission européenne à mettre véritablement et pleinement en œuvre la directive de refonte dans tous les États membres de l'UE.²³ Comme trois membres du CEE sur quatre souhaitent mettre en place des mécanismes de sanctions et d'exécution plus efficaces, des dispositions juridiques qui annulent les décisions prises par la direction sans consultation préalable du CEE apporteraient un changement positif. C'est en tout cas l'avis de nombreux syndicats et représentants du CEE. Afin d'améliorer la qualité de l'information et de la consultation, des réglementations juridiques pourraient également fixer le spectre des sujets sur lesquels les membres du CEE doivent être informés, ou la fréquence des réunions du CEE. En outre, le cadre législatif pourrait également élargir le panel des ressources fournies aux membres du CEE pour appuyer la mise en œuvre de leurs travaux.²⁴

Néanmoins, les membres du CEE ne sont pas totalement dépendants du bon vouloir de l'employeur et du cadre législatif – dans de nombreux cas, le CEE est en mesure (en vertu de la directive CEE) de mener une action autonome.

Comme le montre l'expérience, la professionnalisation accrue dans l'organisation des consultations avec la direction de même que le renforcement et l'institutionnalisation des liens entre les niveaux européen et local de représentation des intérêts et les activités syndicales sont des facteurs qui contribuent au fonctionnement du CEE. Des représentants du personnel dédiés et formés ainsi que l'enracinement profond du CEE dans les structures plus larges de la participation des travailleurs au niveau de l'entreprise sont eux aussi des facteurs importants.²⁵

Un tel changement ne peut toutefois s'accomplir uniquement grâce à la documentation et à la diffusion d'informations sur les bonnes pratiques ou à un manuel pratique, comme l'a proposé la Commission européenne après l'évaluation de la directive de refonte en 2018.²⁶

S'il existe des liens avec les structures de participation des travailleurs au niveau de l'entreprise et qu'ils sont activement utilisés, le CEE bénéficiera d'un meilleur accès à des informations plus récentes et complètes, ce qui constitue une condition nécessaire pour anticiper les processus de changement et de restructuration et s'y impliquer. Il serait donc utile d'assurer un échange beaucoup plus régulier d'informations et un reporting systématique, par exemple en resserrant les liens entre le CEE et les représentants des travailleurs au conseil d'administration.²⁷

L'interconnexion entre les activités syndicales locales et européennes et le rôle des fédérations syndicales européennes sont également cruciaux pour aider les CEE à bénéficier des ressources, de l'expertise et de la coor-

²³ Commission européenne (2018) : rapport sur la mise en œuvre par les États membres de la directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte).

²⁴ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019) : *Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE. ETUI, Bruxelles.*

²⁵ Rosenbohm, S. / Hertwig, M. (2017) : *Employee interests in multinational companies: European Works Councils and the problem of articulation*, paper presented at the 33rd EGOS Conference, Copenhagen.

²⁶ Commission européenne (2018) : *rapport sur la mise en œuvre par les États membres de la directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte).*

²⁷ Selon un récent document de recherche, une coopération renforcée entre les CEE et les représentants des travailleurs au conseil d'administration nécessiterait « (i) une législation solide en matière de représentation des travailleurs au niveau du conseil d'administration (BLER) à l'échelon national et de l'Union européenne (UE) ; (ii) une formation et des ressources spécialisées pour développer des réseaux de communication avec l'engagement des syndicats ; et (iii) des dispositions garantissant la stabilité. Cf. : Lafuente, S. ; De Spiegelaere et Jagodzinski, R. (2022) : *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, note de politique de l'ETUI 2022.02.

dination dont ils ont besoin, en particulier dans le cadre d'une restructuration. L'engagement du mouvement syndical européen peut être essentiel à la réussite future des CEE. En outre, les organisations syndicales nationales peuvent jouer un rôle majeur dans le renforcement du fonctionnement des CEE : si elles sont en mesure d'informer les représentants du personnel sur la valeur ajoutée des CEE et de les accompagner dans leurs procédures d'établissement²⁸, les CEE disposant d'un coordinateur syndical fonctionnent simplement mieux : ils ont une meilleure organisation interne, se rencontrent plus souvent, reçoivent plus de formations, communiquent davantage et montrent des niveaux de confiance plus élevés entre les représentants des différents pays.²⁹

En consolidant ces bonnes pratiques, la directive devrait inclure des dispositions sur les rôles des divers acteurs, y compris les fédérations syndicales européennes, les syndicats et les comités d'entreprise. Par ailleurs, il conviendrait de renforcer d'autres structures de représentation locale des salariés³⁰. Cette nécessité n'a toutefois pas été suffisamment prise en compte par la Commission européenne dans son évaluation de la directive de refonte.³¹

Récemment, le Parlement européen a présenté plusieurs initiatives visant à renforcer la démocratie au travail, dont certaines figurent dans le rapport Bischoff et le projet de rapport Radtke.³² Ces initiatives :

- ▶ appellent à une nouvelle directive-cadre sur l'information, la consultation et la participation des travailleurs *« pour les différents types d'entreprises européennes, et pour les entreprises qui utilisent les instruments de mobilité des entreprises de l'UE, afin d'établir des normes minimales sur des questions telles que l'anticipation du changement, y compris pour les mesures concernant le changement climatique, la transformation numérique et les restructurations, en particulier au niveau des entreprises »* ;
- ▶ demandent la clarification ou l'amélioration de termes juridiques clés tels que « transnationalité » et « confidentialité » ;
- ▶ demandent l'amélioration des droits des travailleurs en prévoyant au minimum une réunion annuelle supplémentaire ;
- ▶ soutiennent la révision de la directive afin d'obtenir des sanctions plus significatives en cas de litige comme la « suspension temporaire » des plans/décisions de la direction et des pénalités financières plus élevées.

Comme le montre ce chapitre, il conviendrait de renforcer les projets législatifs relatifs aux CEE afin de saisir toutes les opportunités offertes par la démocratie au travail. Au travers de l'analyse des études de cas, le chapitre suivant illustre l'hétérogénéité des pratiques qui peut poser question au regard du principe fondamental de l'efficacité du droit.

²⁸ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019) : *Pourquoi n'y a-t-il pas plus de comités d'entreprise européens ? L'exemple belge*. Note de politique de l'ETUI 7/2019.

²⁹ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019) : *Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE* et des CE-SE. ETUI, Bruxelles.

³⁰ Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019) : *Pourquoi n'y a-t-il pas plus de comités d'entreprise européens ? L'exemple belge*. Note de politique de l'ETUI 7/2019.

³¹ Commission européenne (2018) : *rapport sur la mise en œuvre par les États membres de la directive 2009/38/CE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte)*.

³² Projet de rapport contenant des recommandations à la Commission sur la révision de la directive sur les comités d'entreprise européens (2019/2183(INL)), 12.04.2022 https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043_FR.pdf. Rapport sur la démocratie à l'œuvre : un cadre européen pour les droits de participation des travailleurs et la révision de la directive sur le comité d'entreprise européen (2021/2005(INI)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331_FR.html

DE LA DIVERSITE DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DU DIALOGUE SOCIAL A UN MIROIR BRISÉ ?

3

3.1 Qualité et efficacité du dialogue social dans les entreprises transnationales

L'étude montre qu'en termes de qualité et d'efficacité du dialogue social, il existe des différences significatives entre les entreprises transnationales analysées. Plusieurs facteurs ont été identifiés qui, selon les parties prenantes du CEE, contribuent à la qualité et à l'efficacité.

Principaux résultats :

- ▶ Les 14 études de cas incluant 15 entreprises révèlent la profonde hétérogénéité des pratiques du CEE en ce qui concerne la qualité et l'efficacité de l'impact réel sur les conditions de travail et sur les politiques RH et sociales des entreprises ;
- ▶ D'une part, nous avons identifié des pratiques qui demeurent caractérisées par un CEE purement symbolique, où la direction se contente essentiellement de fournir des informations et où aucune véritable consultation n'a lieu ;
- ▶ D'autre part, il existe des pratiques dans lesquelles le CEE s'est transformé en un organe européen de représentation des intérêts, reconnu comme un partenaire sérieux de la direction centrale. Dans ce genre de cas, on a observé des impacts concrets et mesurables sur la restructuration et la gestion du changement, et le CEE est devenu un acteur important du dialogue social dans toute l'entreprise ;
- ▶ Les bonnes pratiques rapportées dans l'étude résultent souvent de conflits avec la direction centrale sur des questions telles que la renégociation d'un accord obsolète et faible (p. ex. chez Compass, Philip Morris, H&M, etc.).

Les facteurs suivants contribuent à la qualité et à l'efficacité :

- ▶ Valeur ajoutée claire pour les salariés (représentants au niveau de l'entreprise et syndicats sectoriels) grâce au recours au CEE ;
- ▶ Pression sur la direction (y compris les actions légales et autres) ;
- ▶ Liens étroits et intégration du CEE dans les rangs nationaux des structures syndicales sectorielles et de l'entreprise, des comités d'entreprise et/ou des comités de salariés ;
- ▶ Bonne relation et approche proactive du CEE vis-à-vis du syndicalisme européen (communication, demande de soutien/conseil, intérêt à tirer les enseignements des bonnes pratiques, etc.) ;
- ▶ Implication dans le CEE de cadres du comité d'entreprise syndical et d'autres dirigeants du personnel (p. ex., membres du conseil de surveillance) ;
- ▶ Cette implication est également indispensable pour encourager la direction centrale à écouter et à s'engager plus activement et plus sérieusement.

Mise en place de groupes de travail/comités



La valeur ajoutée des groupes de travail est multiple : une meilleure compréhension des besoins réels ; la possibilité d'impliquer les salariés du niveau national dans l'exercice du CEE ; la tendance à des réunions plus fréquentes ; un impact positif sur la collaboration et les échanges transfrontaliers.

Korian : le comité compte deux groupes de travail permanents, l'un pour la santé et la sécurité et l'autre pour les questions sociales (emploi, mobilité, formation, égalité, etc.).

FNAC Darty : le CEE a la possibilité d'organiser des groupes de travail, dont un consacré au développement durable, sujet clé lié à l'objectif de l'entreprise de renforcer son avantage concurrentiel dans ce domaine.

Autres exemples : Korian, ÖBB, General Electric ou Philipp Morris International.

- ▶ H&M : la division de l'Europe en sous-régions est un point de départ pour le développement de nouvelles structures de coordination interne au sein du CEE ;
- ▶ Selon l'accord de CEE, « *les coûts des activités préparatoires nationales en lien avec les réunions du CEE seront établis conformément aux lois et accords nationaux* » (section 7 de l'accord). Il est peu probable que les lois ou accords nationaux prévoient ces coûts de préparation des réunions, mais cet article constitue a) une invitation à organiser des activités préparatoires (réunions, communications, ...) et b) un moyen pour les représentants syndicaux ou les représentants des travailleurs locaux de réclamer l'accès aux travailleurs et à leurs lieux de travail dans le cadre d'un mandat au CEE ;
- ▶ En effet, dans certains pays, le mandat nécessite davantage de crédits-temps. Si la (re)négociation de l'accord de CEE se heurte à un blocage avec la direction, le niveau national pourrait constituer une alternative pour renforcer la position des groupes de travailleurs, à condition que ces initiatives soient à nouveau bien coordonnées avec l'aide de la FSE et de ses organisations affiliées.

3.2 Les évolutions juridiques du dialogue social aux niveaux national et européen ont également une influence

Il ressort de plusieurs cas que les évolutions juridiques (celles intervenant en réponse à la refonte de la directive CEE, mais aussi en rapport avec d'autres textes, comme celui qui régit le devoir de vigilance des employeurs) ont une incidence sur la qualité du dialogue social et sur le fonctionnement du CEE.

Impact positif de la législation nationale sur le devoir de vigilance des entreprises



Korian : l'accord fait référence à la loi française de 2017 sur le devoir de vigilance, qui permet d'envisager que le CEE soit impliqué dans l'élaboration de plans de vigilance (devoir de vigilance) pour la prévention des risques liés aux activités de Korian Group et de ses partenaires commerciaux établis.

KORIAN

Autres exemples :

- ▶ La refonte de la directive en 2009 a donné lieu à de meilleurs accords. Dans certains cas, les renégociations n'ont été possibles qu'après la résiliation de l'ancien accord par le CEE (Compass) ;
- ▶ Un besoin grandissant d'être bien informé sur ce qui se passe au niveau de l'UE en termes d'initiatives et d'évolutions juridiques (énergie et climat, politiques des transports, contrôle des fusions, politiques sociales et de l'emploi, devoir de vigilance, etc.) ;
- ▶ Brexit : dans la plupart des cas où cela s'avère pertinent, le CEE s'applique également aux (potentiels) anciens pays de l'UE et veille à ce que leurs délégués restent impliqués (Antalis, Korian, Compass, etc.).

Évolution juridique à l'origine de nouveaux défis : exemples en France et en Espagne



Les représentants syndicaux et des travailleurs sont sous pression : les ordonnances Macron de 2017³³ ont contribué à réduire considérablement le nombre de mandataires et d'heures de délégation pour les organes de représentation du personnel. Ainsi, dans le cas de Korian, seuls 10 organes de représentation rassemblent les mandataires élus des salariés de 400 établissements français. La loi prévoit en effet un cumul de mandats qui fait peser une charge excessive sur chaque représentant, compte tenu notamment de la diversité des sujets qu'il a à traiter. Cela signifie aussi que ces représentants perdent beaucoup de leur proximité avec le terrain, et donc avec les problèmes des salariés.

Il en va de même en Espagne, où il semble impossible de visiter ou même de contacter la plupart des lieux de travail avant de participer au CEE. Les personnes interrogées ont exprimé le souhait d'avoir plus d'heures de délégation pour exercer leur mandat, non seulement au niveau national mais aussi en tant que membre du CEE.

©fortum KORIAN

Expériences positives et négatives concernant l'adaptation et l'amélioration de l'accord de CEE et sa mise en conformité avec la refonte de la directive 2009/38/CE :

- ▶ H&M : le CEE souhaite renégocier son accord pour le mettre en conformité avec la directive 2009/38/CE ; l'accord est très court et peu descriptif. Il ne prévoit pas de consultation des membres du CEE, mais envisage un forum « d'information, d'échange et de discussion ». La direction ayant eu recours à des techniques dilatoires lors de la renégociation, le CEE a décidé de résilier l'accord en 2022.

3.3 3.3 Le rôle des syndicats dans les CEE : une valeur ajoutée évidente mais sans mandat clair

Les personnes interrogées ont souligné la nécessité et/ou la valeur ajoutée d'une relation étroite avec les coordinateurs de la FSE et les experts du CEE issus des syndicats européens.

Cela confirme les conclusions existantes quant à la valeur ajoutée de la coordination européenne et de l'accompagnement : les CEE fonctionnent mieux si un coordinateur syndical est présent – ils ont une meilleure organisation interne, se réunissent plus souvent, reçoivent plus de formations, communiquent plus et montrent des niveaux de confiance plus élevés entre les représentants issus de différents pays.³⁴

³³ Les 5 ordonnances ont été adoptées par le gouvernement le 2 septembre 2017 et révisent le Code du travail français sur les points suivants : négociation collective, prévention des risques au travail, organes de représentation du personnel, licenciements individuels et collectifs, redéploiement des effectifs.

³⁴ De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019) : *Quelqu'un peut-il nous entendre ? Un aperçu général de l'enquête de 2018 auprès des représentants des travailleurs au sein des CEE et des CE-SE. ETUI, Bruxelles.*

Toutefois, le contexte législatif actuel des CEE ne prévoit que l'implication des fédérations syndicales européennes dans le cadre du GSN et des négociations et renégociations d'un CEE.³⁵ Cependant, sa valeur ajoutée va au-delà de la création ou de la renégociation d'un CEE : l'implication des FSE est également essentielle pour la formation, l'accès aux conseils juridiques et autres dans les situations de restructuration et, peut-être plus important encore, pour l'amélioration de la confiance mutuelle et de la compréhension au sein du CEE.

Exemples :

- ▶ Antalis : la formation du CEE par Uni Europa a un impact déterminant sur la capacité des représentants des travailleurs à collaborer ;
- ▶ Uniper : collaboration étroite avec industriAll Europe et l'EPSU dans le cadre de la négociation de l'accord sur le CE-SE ;
- ▶ Stellantis : industriAll Europe joue un rôle important de coordinateur et modérateur en ce qui concerne l'implication des syndicats nationaux dans la fusion de trois grandes entreprises automobiles. Les syndicats nationaux ont également une fonction majeure dans la diffusion et le partage d'informations entre les différents niveaux de représentation à l'échelon national (c'est-à-dire entre le comité central d'entreprise national et d'autres organes nationaux).

3.4 La participation au conseil d'administration fait la différence ... à certaines conditions

Dans certaines conditions, un lien étroit entre les CEE et les représentants du personnel au conseil d'administration a un impact positif sur le dialogue social transnational au niveau de l'entreprise, sur la confiance et le respect mutuels et l'intégration des différentes filiales nationales.

Valeur ajoutée d'une relation étroite entre le CEE et les représentants au conseil d'administration



Malgré l'absence de cogestion, les comités d'entreprise et les représentants au conseil d'administration autrichiens jouent un rôle important dans le cas du CEE d'ÖBB. En Autriche, le dialogue social est facilité de surcroît par la représentation des salariés au conseil d'administration et par le fait que les hauts représentants du personnel occupent non seulement des fonctions clés au sein des comités d'entreprise centraux et de division d'ÖBB, mais aussi au conseil d'administration et au comité d'entreprise européen. Selon la loi autrichienne sur la gouvernance d'entreprise, un tiers des membres du conseil de surveillance sont des représentants du personnel. Notons par ailleurs qu'ÖBB est un employeur important en Autriche (et le plus grand pourvoyeur de formations en apprentissage) et par conséquent, plusieurs représentants du personnel au niveau de l'entreprise sont également des acteurs de premier plan au sein du syndicat Vida (il en va de même pour l'entreprise hongroise MÁV).

- ▶ Compass et Asahi : une situation gagnant-gagnant pour les deux parties. Souvent, les salariés présents dans les conseils de surveillance manquent d'informations sur les problèmes, les défis et les exigences en matière de RH et de conditions de travail dans d'autres pays. Il est essentiel pour eux d'échanger et de recevoir des informations de la part du CEE. En outre, la participation de représentants du personnel aux conseils de surveillance et d'administration renforcera dans tous les pays la légitimité du CEE, non seulement vis-à-vis de la direction, mais aussi au niveau national.

³⁵ Directive CEE, considérant 27 et art. 5(4).



Réglementation limitant les mandats supplémentaires des représentants du personnel au conseil d'administration

Dans certains pays (p. ex. la France et les Pays-Bas), les membres du conseil de surveillance ou du conseil d'administration n'ont pas le droit d'exercer un autre mandat de représentant des salariés, y compris d'être membre du CEE ou délégué syndical. Les représentants du personnel récemment nommés au conseil d'administration sont tenus de mettre fin immédiatement à ces mandats. Bien que des flux de communication légitimes entre ces représentants et le CEE puissent exister, les contraintes juridiques ne peuvent être ignorées.³⁶ Dans plusieurs cas (Alstom, Stellantis), les représentants des salariés au conseil d'administration sont soumis à des obligations de confidentialité et ne sont donc pas en mesure de fournir des informations aux membres du CEE. Cette question est débattue avec la direction dans certains cas.

Seule la France dispose d'un texte de loi interdisant le cumul des mandats de représentation au sein d'une même entreprise.

3.5 Les experts juridiques et économiques renforcent la position des membres du CEE

L'une des conclusions importantes de l'étude est que pour assurer le bon fonctionnement du CEE, il est nécessaire de prévoir des ressources sous forme de temps dédié aux activités du CEE ainsi que des ressources pour la formation et l'expertise.

- ▶ Comme indiqué par les personnes interrogées dans divers CEE (p. ex. Korian, Fortum), les conseillers juridiques apportent un soutien précieux. Ils sont en mesure de clarifier les incertitudes juridiques quant au caractère suffisant de l'information et de la consultation ou à la nature transnationale d'une mesure, par exemple. La loi de transposition néerlandaise sert d'exemple de bonnes pratiques à cet égard : le CEE et le comité restreint peuvent être assistés par un expert pour chaque point de l'ordre du jour, et l'entreprise est tenue de payer l'assistance d'un expert dans le cadre de procédures judiciaires ;
- ▶ Cependant, l'accès aux experts juridiques et autres est extrêmement inégal : certains secrétariats du CEE bénéficient d'une solide base de ressources et d'un personnel mis à leur disposition, y compris de fonds pour des experts/conseillers à temps plein, tandis que d'autres n'ont pas ces ressources et que le mandat doit être exercé en plus du travail « normal » (exemples : collègues du secrétariat du CEE d'Arctic Paper en Pologne ; membres seniors italiens ou espagnols dans le CEE d'ÖBB et de Compass) ;
- ▶ FNAC Darty : pendant la pandémie, grâce au travail comparatif mené par un expert externe, le CEE a pu exposer les différences de traitement entre salariés d'un même groupe et a obtenu de la direction l'engagement à mettre fin à ces disparités.

³⁶ Toutefois, selon un document de politique de l'ETUI, seule la France dispose d'un texte de loi interdisant le cumul des mandats de représentation dans la même entreprise, tel qu'un mandat au CEE et un mandat de représentant des travailleurs au conseil d'administration de l'entreprise. Voir Lafuente, S. ; De Spiegelaere et Jagodzinski, R. (2022) : *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, note de politique de l'ETUI, 2022.02, p. 5

3.6 Défis actuels et nouveaux défis futurs

Comme l'ont souligné les délégués du CEE ainsi que les coordinateurs syndicaux et les fédérations syndicales européennes, il est important qu'en plus de réagir aux décisions de la direction, les CEE élaborent leur propre ordre du jour et s'attaquent aux défis communs du personnel dans une démarche proactive.

- ▶ ÖBB : l'accord relatif à un protocole d'accord sur le télétravail conclu en novembre 2021 est perçu par le CEE et les fédérations syndicales sectorielles nationales et européennes comme une avancée de taille pour le CEE, qui était absolument nécessaire compte tenu de l'augmentation massive du télétravail pendant la pandémie. Le protocole d'accord est considéré comme une première étape mineure, mais significative dans l'établissement de normes minimales pour la réglementation du télétravail à l'échelle du groupe ;
- ▶ Un accord sur le télétravail a également été négocié et signé chez Generali ;
- ▶ Dans d'autres entreprises (p. ex. Compass), le CEE et les syndicats impliqués ont essayé de convaincre la direction de la nécessité d'une réglementation similaire à l'échelle du groupe, mais l'employeur s'y est opposé, arguant que cette question n'est pas transnationale mais nationale.

INTERACTION ET COORDINATION

4

4.1 Confirmation de faits connus concernant les processus descendants et ascendants des flux de communication et d'information et l'articulation des intérêts

En ce qui concerne l'interaction et la coordination des différents niveaux de représentation des intérêts, de participation des travailleurs et de politiques syndicales sectorielles et de l'entreprise, l'étude a identifié un certain nombre de bonnes pratiques, mais aussi des défis persistants.

Lien entre les niveaux européen et national comme exemple de bonnes pratiques



Korian : l'accord établit un processus très détaillé visant à relier entre eux les niveaux national et européen.

Fortum : une description détaillée, pays par pays, du « flux d'information » du CEE vers les organes de représentation des travailleurs au niveau national/de l'entreprise a été ajoutée en annexe de l'accord. Pour chaque pays, les différents représentants des travailleurs sont désignés dans le tableau correspondant.

Compass: l'accord de CEE comprend une section intitulée « Lier les processus d'information et de consultation européens et nationaux » qui porte principalement sur la synchronisation de ces processus d'information et de consultation entre les niveaux européen et national, c'est-à-dire que le CEE doit être informé plus tôt ou en même temps que les organes nationaux/locaux.

Mais l'étude menée sur l'échantillon de cas donne également des exemples d'expériences et de pratiques négatives du point de vue des travailleurs :

- ▶ H&M et Asahi : l'accord limite les échanges entre les membres du CEE et ceux des comités d'entreprise nationaux, car il adopte une approche restrictive à cet égard, exigeant que les informations confidentielles soient uniquement partagées entre les membres du CEE et non avec d'autres représentants du personnel ;
- ▶ Asahi : le CEE peut élaborer des règles internes de fonctionnement. Toutefois, la marge de manœuvre dont disposent les représentants des travailleurs pour développer un mécanisme de coordination est limitée par l'accord qui stipule qu'« aucune disposition de ces règles ne sera réputée contraignante pour le groupe AEI, à moins que le président du CEE ne l'ait acceptée au préalable. Ces règles ne contiendront pas de dispositions contraires aux termes de l'accord de CEE. »

D'autres difficultés ont été signalées par la présidente du CEE de Compass :

- ▶ Lorsque les informations sont reçues tardivement, il est souvent impossible d'impliquer les syndicats locaux. C'est très souvent le cas et il est donc particulièrement difficile d'organiser un processus de consultation complet et sérieux ;
- ▶ Si aucun syndicat n'est présent au sein d'une filiale, l'implication et la consultation des représentants locaux des salariés est tout simplement impossible ;
- ▶ Selon l'EFFAT et UNITE, il est essentiel que la coordination syndicale européenne et transnationale voie son rôle renforcé eu égard au maintien des contacts et à la communication avec les syndicats sectoriels nationaux. Mais cet objectif est très difficile à atteindre compte tenu du manque de moyens et de temps.

Il convient de noter que les détails de l'accord et les différences dans les échanges et communications transfrontaliers ont également un impact sur la communication et l'articulation, comme l'illustre le cas FNAC Darty :

- ▶ La majorité des sièges sont occupés par un seul pays, la France, avec une grande diversité syndicale. Deux marques sont représentées dans un même groupe. Il a été difficile d'assurer la cohésion ;
- ▶ Aujourd'hui, les échanges semblent davantage intéresser les représentants de pays aux conditions de travail dégradées (Espagne et Portugal). Cependant, les objectifs doivent être adaptés à tous les pays représentés pour éviter une détérioration de la solidarité.

4.2 Le rôle grandissant du comité restreint : démocratie versus efficacité ?

En ce qui concerne le rôle des comités restreints, de nombreux délégués du CEE ont déclaré que – sous l'effet, une fois de plus, de l'augmentation des réunions (virtuelles) avec la direction transnationale durant la pandémie de COVID – le comité restreint joue un rôle de plus en plus important en ce qui concerne l'information et la préparation des consultations dans les plans et décisions de restructuration transnationale. Ce rôle est perçu assez diversement par les membres du CEE : si certains saluent cette tendance qui facilite et préserve les flux d'information et le dialogue de confiance, d'autres craignent qu'elle affaiblisse le rôle des séances plénières du CEE.

- ▶ Antalis : selon les personnes interrogées, la direction a essayé de remplacer le CEE par le comité restreint (5 personnes), une notion qui a été rejetée par les membres du CEE lors de la négociation du nouvel amendement ;
- ▶ Generali : sous certaines conditions, le comité restreint composé de 8 membres peut être informé et consulté en lieu et place du CEE. Le CEE est informé ultérieurement des actions menées par le comité restreint. Toutefois, le CEE demeure autorisé à approuver des déclarations communes avec la direction ;
- ▶ Asahi : selon les délégués du CEE, le comité restreint remplace occasionnellement le CEE, par exemple lors de réunions extraordinaires. L'accord de CEE prévoit deux réunions ordinaires par an, la direction préférant consulter le comité restreint en cas de réunions supplémentaires.

Enseignements :

L'étude de cas a permis de tirer les enseignements suivants :

- ▶ Il semble se dégager une tendance générale selon laquelle la direction centrale préfère collaborer plus étroitement avec le comité restreint en ce qui concerne les échanges et les discussions sur des questions d'entreprise telles que la réorganisation et la restructuration ;
- ▶ Cela signifie que le comité restreint se verra dès lors confier la tâche importante d'expliquer les décisions ou les plans à l'ensemble du CEE. Une telle situation peut être problématique, car le risque existe que le CEE soit instrumentalisé par la direction centrale ;

- ▶ Les personnes interrogées ont ainsi souligné la nécessité de maintenir la confiance et des relations étroites en communiquant avec ouverture et transparence lorsqu'il s'agit de rendre compte à tous les délégués du CEE et aux syndicats impliqués.

4.3 Transformation numérique : impact et effets durables de la pandémie de COVID

Toutes les personnes interrogées ont indiqué que la pandémie de COVID et ses répercussions sur le travail à domicile et le télétravail ainsi que la nécessité d'organiser des réunions virtuelles en ligne au lieu de réunions physiques ont eu une incidence majeure sur le travail et le fonctionnement du CEE.

- ▶ H&M : la pandémie de Covid-19 a donné un nouvel élan au CEE, puisque de nombreuses réunions en visioconférence ont été organisées : ces échanges fréquents offrent une dynamique intéressante, permettant un suivi plus régulier et plus ponctuel de la communication. À présent, le comité restreint se réunit tous les mois et l'équipe reçoit plus d'informations de la part de la direction ;
- ▶ Uniper & Fortum, Generali, Stellantis et Philip Morris ont fait part d'une expérience similaire : le passage à des réunions virtuelles a permis d'organiser bien plus de réunions qui, selon les personnes interrogées, ont eu une incidence favorable sur le flux d'information et le développement d'une vision et d'une confiance communes entre les membres du groupe ;
- ▶ Generali : des réunions hebdomadaires en ligne ont lieu chaque lundi avec le secrétaire, le secrétaire adjoint et la direction RH du groupe afin de faire un point rapide sur les événements actuels dans les pays européens : c'est une pratique qui a été mise en place en raison de la pandémie et que les personnes interrogées souhaiteraient voir formalisée dans l'accord de CEE ;
- ▶ Défis : la présidente du CEE de Compass a elle aussi souligné l'impact positif de réunions plus virtuelles du comité restreint, tout en rappelant que pendant la pandémie, aucune réunion physique n'a été possible avec l'ensemble du CEE. Forte de son expérience, elle estime que des séances plénières physiques sont absolument essentielles et ne peuvent être remplacées par des réunions virtuelles, surtout lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux délégués, d'aborder des sujets difficiles et de développer des avis communs pour les négociations avec la direction. La menace d'un tel abandon des réunions physiques est une réalité dans d'autres études de cas également, mais à ce stade, la direction ne l'évoque que de façon informelle. Selon les personnes interrogées, la direction a identifié cet abandon des séances physiques comme une excellente occasion de réduire les dépenses liées aux réunions, mais au détriment de la cohésion des membres du CEE.

4.4 Rôle de coordination par les syndicats sectoriels aux niveaux européen et national en lien avec les CEE

- ▶ UNI Europa a désigné un coordinateur qui n'a pas ménagé ses efforts pour rendre fonctionnelle la communication entre les membres du CEE. Avec l'aide du secrétaire, il a démocratisé l'accès aux plateformes en ligne et au logiciel de traduction automatique (Antalis) ;
- ▶ Korian et Fortum : l'accord établit un processus extrêmement détaillé de mise en relation des niveaux national et européen (voir études de cas en annexe) ;
- ▶ Asahi : un membre du CEE a suggéré de mobiliser des ressources supplémentaires pour les FSE afin de renforcer leurs activités de coordination et de soutien vis-à-vis des CEE.

Stellantis : l'importance de la coordination européenne et un mandat fort de la part des syndicats nationaux



Après la fusion du groupe français PSA et du groupe italo-américain Fiat Chrysler en 2021 impliquant 16 marques automobiles, trois CEE différents s'apprêtent à fusionner. Un GSN robuste constitué de 30 membres a été mis en place à cet effet.

Le comité de coordination du GSN est composé d'un représentant de chacun des trois CEE préexistants, assisté d'un expert d'industriAll Europe. Le GSN bénéficie également du soutien et de liens étroits avec les syndicats nationaux des métallurgistes en France, en Allemagne et en Italie.

Ces trois CEE ont une histoire et des habitudes culturelles différentes, mais les représentants actuels de chacun des trois CEE préexistants communiquent entre eux presque tous les mois (par le biais de réunions sur Teams) afin de partager les informations et de faire bloc face à la direction. Toutes les personnes interrogées se sont dites satisfaites de ces échanges réguliers.

STELLANTIS

4.5 Établir des liens entre les CEE, la politique syndicale sectorielle européenne et le dialogue social sectoriel à l'échelle de l'UE

Une autre dimension de l'interaction et de la coordination traitée moins fréquemment jusqu'à présent dans les études et le débat politique concerne les politiques syndicales sectorielles européennes et le dialogue social avec les organisations patronales européennes, c'est-à-dire les comités de dialogue social sectoriels.

- ▶ Le CEE de Generali s'associe au dialogue social sectoriel européen, composé des fédérations patronales européennes de l'assurance et des syndicats affiliés d'UNI Europa Finance. Ce faisant, le CEE met en œuvre une pratique qui pourrait être reproduite.

Compass : relier le CEE à la politique syndicale et au dialogue social sectoriels européens



Une autre dimension de la coordination et de l'interaction concerne la relation entre le CEE et la fédération syndicale européenne (FSE) au niveau sectoriel : le CEE de Compass entretient des liens étroits avec l'EFFAT, étant donné que l'activité de Compass concerne essentiellement les services alimentaires et que dans la plupart des pays, les travailleurs de ce secteur sont affiliés à des organisations membres de l'EFFAT. En outre, l'EFFAT participe depuis le début à la négociation des accords de CEE et à la coordination des travaux du CEE. Néanmoins, Compass étant également actif dans les services immobiliers et le nettoyage, l'EFFAT tient également informée UNI Europa, la fédération syndicale en charge de ces secteurs. Comme le comité restreint du CEE, le coordinateur d'UNITE joue lui aussi un rôle important dans ce contexte. L'EFFAT juge essentielle la participation active des entreprises transnationales et de leurs CEE au développement de la politique sectorielle européenne. Il en va de même pour le rôle des représentants du CEE et des directions des sociétés transnationales dans les activités de dialogue social sectoriel européen.

RESTRUCTURATION TRANSNATIONALE : DES PROCEDURES FORMALISEES A UNE INFLUENCE REELLE

5

5.1 Restructuration transnationale : une exception devenue réalité de tous les jours – implications pour l’information et la consultation ainsi que pour la coordination

Quelques réflexions à la lumière de l’expérience de l’étude de cas :

Nous avons constaté des différences significatives dans la compréhension et le traitement des « questions transnationales », allant des approches de la direction qui appliquent une interprétation très stricte et étroite (voir Arctic Paper, fermeture du site en Allemagne) aux approches (Philipp Morris) qui considèrent toute restructuration majeure au niveau national comme un sujet de discussion et de consultation du CEE, si les parties en conviennent.

- ▶ Chez Stellantis, après la fusion de Fiat Chrysler Automobiles et du Groupe PSA en 2021, changements et opérations de restructuration se sont succédé aux niveaux national et international. Selon les personnes interrogées, cette situation a soulevé certaines questions : quels sont les contours des restructurations nationales et transnationales et où commence la restructuration. Les personnes interrogées ont exprimé la nécessité de redéfinir clairement ce point (ce qui n’est pas encore le cas étant donné que les négociations sur le nouvel accord de CEE sont toujours en cours) afin de s’assurer que le CEE soit informé et consulté lorsqu’il en a le droit ;
- ▶ En revanche, l’accord de CEE d’Alstom comporte une définition très précise de la transnationalité qui fixe clairement quand le CEE doit être consulté. Une consultation est prévue lorsqu’au moins 1 % des effectifs européens dans au moins deux pays représentés sont concernés par un projet lié soit à la structure du groupe (fusions-acquisitions, cessions, etc.), soit à un changement d’organisation du travail, soit à une restructuration.

En revanche, le traitement des questions transnationales et des restructurations semble plutôt lié à la qualité du dialogue social au niveau transnational qu’à ce qui est écrit et défini dans l’accord de CEE.

- ▶ Dans certains cas (p. ex. FNAC Darty), bien que l’accord stipule que les plans de la direction ayant un impact sur un seul pays d’activité peuvent constituer un sujet transnational relevant du champ d’application du CEE (conformément au considérant 16 de la directive européenne de 2009), la direction n’a pas informé ni consulté les membres du CEE avant de se retirer de l’un des pays. Cependant, d’autres réunions moins formelles ont été organisées pour des restructurations nationales (réunion du directeur RH français avec la délégation belge à Paris au sujet des suppressions de postes) ;
- ▶ Un autre exemple informel (Asahi) suggère que bien que la direction ait refusé de débattre d’un plan de licenciement collectif national au CEE, un représentant syndical a pu se rendre de Pologne dans le pays d’établissement de l’entreprise et influencer la décision de la direction, entraînant une réduction significative du nombre de licenciements (de 130 à 20).

5.2 Qualité et efficacité des dispositifs et procédures d'information et de consultation aux niveaux européen, national et de l'entreprise

Selon l'étude, la qualité et l'efficacité de l'information et d'une consultation sérieuse du point de vue des travailleurs ne sauraient être considérées comme acquises simplement en vertu de l'accord de CEE. Les exemples suivants, assez différents, montrent que souvent, des améliorations et processus sérieux d'information et de consultation ne s'obtiennent que par la pression à la suite d'expériences négatives ou sur la base d'un apprentissage commun.

- ▶ Antalis : il y a une dizaine d'années, l'ensemble du CEE quittait la salle de réunion pour manifester sa désapprobation face au manque d'informations disponibles : cette action a donné des résultats ;
- ▶ Korian : en accord avec le CEE, le temps consacré à la consultation est adapté aux conséquences des mesures envisagées par la direction, ce qui permet potentiellement d'organiser efficacement le processus d'information et de consultation ;
- ▶ Fortum : une annexe à l'accord de CEE comprend un aperçu détaillé du flux d'information du niveau européen au niveau national. Cet aperçu est détaillé pour tous les pays impliqués dans le CEE, compte tenu des spécificités propres aux différents systèmes nationaux de représentation des intérêts des travailleurs et d'information et de consultation.

Les personnes interrogées ont également fait état d'expériences et de pratiques négatives :

- ▶ Chez H&M, il n'est pas possible en cas de fermeture de magasins de savoir quelles zones géographiques sont les plus touchées et combien d'emplois ont été perdus. Selon les personnes interrogées, la direction refuse de fournir des informations pays par pays, ne communiquant que des données agrégées ;
- ▶ FNAC Darty refuse également de fournir des données pays par pays : la direction regroupe les pays deux par deux au minimum.

Bonnes pratiques :

- ▶ Parallèlement, le cas FNAC Darty illustre la nécessité d'une coopération étroite entre la représentation des travailleurs aux niveaux européen et national : lorsque la direction a refusé de fournir aux experts économiques du CEE des résultats nationaux (les chiffres annuels de l'entreprise sont présentés et publiés par sous-région), les membres du CEE ont décidé de communiquer à leurs experts leurs propres informations spécifiques au pays. Si les représentants du personnel d'un pays communiquent au sujet d'un projet de la direction et de ses implications sociales, les autres représentants peuvent mieux se préparer dans leur propre pays aux séances d'information, de consultation et de négociation ;
- ▶ Chez Fortum en Finlande, le CEE a saisi la justice face au manque d'informations fournies par la direction et à la lenteur avec laquelle celle-ci a finalement communiqué les informations requises. Cela a eu une incidence favorable sur le comportement de la direction eu égard aux informations fournies. Les personnes interrogées jugent important le soutien reçu du syndicat national.

5.3 Implication et rôle des syndicats nationaux

Comme le montrent les exemples ci-dessous, les bonnes pratiques concernant l'élaboration des décisions de restructuration et leur mise en œuvre doivent être basées sur une coopération et une interaction étroites entre les CEE et les organes nationaux de représentation des travailleurs.

- ▶ Antalis : en vertu de l'accord, le CEE reçoit des informations spécifiques liées à son mandat, ainsi que les informations transmises par la direction aux organes nationaux de représentation des travailleurs et aux instances syndicales concernés par la restructuration ;
- ▶ Synchronisation des informations : lorsqu'a eu lieu une restructuration à l'échelle européenne (semi-externalisation du service informatique), la mise en place d'une bonne coordination a permis de communiquer la position du CEE aux comités d'entreprise nationaux et de comparer les deux niveaux d'information afin d'acquiescer une meilleure compréhension et d'éviter des rumeurs infondées. La position du CEE a aidé les comités d'entreprise nationaux à se positionner dans ce processus (Generali) ;
- ▶ Le cas de Generali suggère également qu'il est important pour les CEE de publier des déclarations conjointes avec la direction centrale – cela permet aux représentants nationaux des travailleurs d'entamer des négociations locales (important dans les pays où le dialogue social est faible).

Stellantis : faire entendre la voix des travailleurs en cas de restructuration



Les présidents des CEE d'OV et de PSA, le coordinateur syndical remplaçant temporairement le président du CEE de FCA et les coordinateurs d'industriAll Europe accompagnant les précédents CEE, assistés par l'expert du GSN d'industriAll Europe, ont créé un groupe informel pour partager des informations et unir leurs forces avant la mise en place finale du nouveau CEE fusionné.

Toutes les personnes interrogées semblent s'accorder sur les priorités du futur CEE commun. Les points essentiels sont :

- Information et consultation sur tous les sujets majeurs et à un stade précoce (quand cela est encore utile).
- Définition précise de la transnationalité pour inclure les nombreux projets de restructuration en cours et à venir. Inclusion du Royaume-Uni, de la Serbie et de la Turquie bien qu'ils ne soient pas des États membres de l'UE, car le nombre de salariés qu'ils représentent est significatif.
- Plus d'une réunion annuelle et possibilité d'organiser plusieurs réunions du comité de pilotage.
- Droit à l'expertise.
- Reconnaissance du rôle des syndicats dans l'accord.
- Autres droits (interprètes, assistance juridique, formation, etc.).

STELLANTIS

5.4 Implication des fédérations syndicales nationales et européennes

L'exemple du CEE d'ÖBB démontre la valeur ajoutée évidente de pratiques syndicales nationales et de CEE étroitement coordonnées dans le cadre d'avancées concrètes pour les pays où les relations industrielles sont moins favorables aux travailleurs et aux syndicats.

CEE d'ÖBB Group - si le CEE se voit confier un mandat fort pour toutes les parties prenantes impliquées, de réels progrès sont possibles



Selon les personnes interrogées du CEE d'ÖBB, un exemple de bonnes pratiques en matière de restructuration est le rôle joué par le CEE dès le début de sa mise en place dans le cadre de l'intégration et de la restructuration de MÁV Cargo.

Le comité d'entreprise européen a participé à l'adaptation structurelle pacifique – malgré une réduction drastique des effectifs (de 3000 à 2000). À l'issue de ce processus, un accord a été conclu avec des garanties d'emploi.

Un autre exemple de bonnes pratiques, épinglé par les personnes interrogées en Autriche, concerne l'externalisation :

L'externalisation d'activités vers des pays à bas salaires est intervenue à de nombreuses reprises. Des emplois ont été perdus et la qualité en a pâti, on a annoncé des fermetures imminentes touchant des centaines de travailleurs. Grâce aux négociations dans les comités d'entreprise, les ateliers ÖBB ont été préservés, et des investissements ont même été réalisés sur les sites. Selon le vice-président du CEE, « les comités d'entreprise nationaux impliqués dans le CEE luttent ensemble pour des salaires équitables et des horaires de travail acceptables ».

Dans une filiale slovène de la filière fret d'ÖBB, le CEE et les comités d'entreprise nationaux impliqués ont réussi à obtenir que tous les partenaires de négociation s'accordent sur des conditions de travail équitables pour les conducteurs.

5.5 Pratiques critiques

Un certain nombre de pratiques rapportées par les cadres du CEE ainsi que par les coordinateurs syndicaux et les fédérations syndicales européennes doivent être considérées comme critiques, car elles ne sont pas prévues par la directive (c'est le cas notamment du rôle de négociateur du CEE) ou elles impliquent, en cas de restructuration, un comportement de la direction qui n'est pas conforme aux objectifs de la directive.

Déclarations et accords transnationaux :

- ▶ Le CEE de Generali a adopté plusieurs déclarations conjointes avec la direction sur des sujets tels que le télétravail, la gestion de crise, les droits de l'homme, etc. mais il s'agit uniquement de lignes directrices, les mesures et activités attendues pour les mettre en œuvre devraient « *respecter pleinement l'autonomie locale des parties sociales respectives en ce qui concerne la formulation des déclarations, la conclusion d'accords et tout autre acte posé dans ce domaine* », ce qui signifie que les partenaires sociaux locaux ne sont pas obligés d'agir. Toutefois, plus récemment, un mécanisme de suivi a été mis en place avec le CEE et son comité restreint sous la forme de réunions d'information régulières:
- ▶ Chez Philip Morris International, suite à la décision de la direction centrale d'externaliser les « services partagés », le CEE a réagi en réclamant (et il a eu gain de cause) un accord transnational sur la confidentialité et la protection des données.

Mauvaises pratiques

- ▶ Confidentialité : la direction d'Antalis garde confidentielle la grande majorité des informations communiquées au CEE. Les procès-verbaux sont parfois validés un an après la réunion, ce qui signifie qu'ils ne sont plus pertinents ;
- ▶ Philip Morris : il manque des dispositions claires en matière de consultation quant au début et à la fin de la procédure ;
- ▶ Generali : bien que plusieurs restructurations nationales aient eu lieu, les représentants locaux n'ont pas sollicité le CEE par manque d'intérêt, leurs instances nationales étant probablement bien préparées à la gestion de crise. Il s'agit toutefois d'une occasion manquée de vérifier si d'autres pays sont concernés par des projets similaires de la direction et d'encourager la solidarité ;
- ▶ Generali : concernant les entreprises récemment acquises par le groupe, une personne interrogée a indiqué que « *les représentants locaux du personnel ne peuvent pas légalement accéder au dirigeant étranger de l'entreprise, et il n'existe pas de dispositions prévoyant des rencontres avec les collègues d'autres pays aux fins de discussions* ».

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6

Les différents cas étudiés montrent que la qualité des accords (re)négociés entre la direction et les GSN/CEE est très variable. Bien qu'un bon accord soit fondamental pour soutenir les membres du CEE, il ne suffit pas à lui seul pour garantir la démocratie au travail. En effet, la qualité du dialogue social peut être renforcée par une relation constructive entre les membres du CEE eux-mêmes, qui doivent s'exprimer d'une seule voix. En outre, la reconnaissance du rôle du CEE vis-à-vis des structures nationales de représentation des travailleurs est également un élément important pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Enfin, les lacunes législatives actuelles identifiées dans le présent rapport démontrent une fois de plus l'urgence de renforcer les droits des travailleurs.

6.1

Pourquoi la coordination et l'interaction sont essentielles



► Solidarité et cohésion

Dans certains cas, le manque de visibilité (communication, activités, résultats, membres du CEE, etc.) du CEE auprès des représentants nationaux et locaux est cité comme le principal obstacle à son efficacité. Par conséquent, les représentants nationaux et locaux ne pensent pas à impliquer le CEE lorsque cela est nécessaire. L'échantillon de cas illustre que l'influence et l'impact réel du CEE sont plus forts lorsque tous les types et niveaux de représentants syndicaux et des travailleurs soutiennent le CEE et participent activement au dialogue social transnational.

Si tel est le cas, le CEE peut compléter et renforcer la représentation des intérêts au niveau national ainsi que la négociation collective. C'est une évidence si l'on pense aux CEE qui ont réussi à garder des représentants britanniques alors que leur pays quittait le cadre législatif de l'UE.

► Manque de moyens

Cependant, contrairement à certaines pratiques de la direction dans les entreprises transnationales, la représentation et la coordination des intérêts des travailleurs restent fortement ancrées dans le contexte national. La représentation transnationale des intérêts en termes de ressources, de temps dédié, de formation complémentaire et d'acquisition des compétences dépend entièrement du bon vouloir de la direction. Cette situation est pour le moins insatisfaisante, car elle affaiblit la qualité et l'efficacité du dialogue social transnational.

► Influence nationale

L'état actuel des législations nationales a une incidence considérable qui pourrait être davantage orientée vers la responsabilisation des membres du CEE. Selon la composition des sièges par pays, cette incidence pourrait être positive ou négative, notamment au moment de négocier l'accord de CEE. Dans certains pays, les lois nationales accordent des droits et des prérogatives progressistes aux représentants des travailleurs (p. ex. crédit temps illimité, accès à tous les sites) alors que dans d'autres pays, c'est le contraire. Il faudrait davantage tenir compte de l'évolution des systèmes de relations industrielles dans les stratégies de représentation syndicale et des travailleurs. En France, par exemple, si d'une part, la réduction drastique du nombre de représentants nationaux des travailleurs affaiblit leur disponibilité en vue d'une coordination à l'échelon européen, ils bénéficient d'autre part de nouvelles prérogatives nationales concernant l'impact de leur entreprise sur le changement climatique, sujet très utile pour les débats au CEE.

► Devoir de vigilance

Cela vaut également pour des pays comme la France, l'Allemagne et la Norvège qui ont récemment adopté une nouvelle législation sur le devoir de vigilance, susceptible de permettre aux membres du CEE d'influencer la direction de l'entreprise en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement.

6.2 Changements juridiques : aligner la directive CEE sur les besoins actuels et émergents



► FSE et coordinateur syndical

La directive devrait reconnaître le rôle essentiel des syndicats européens et nationaux, non seulement dans la négociation et la renégociation des accords, mais aussi dans la vie de tous les jours, ainsi que l'efficacité et la qualité des pratiques du CEE. Chaque CEE doit avoir son propre coordinateur syndical.

► Processus et méthodes

Dans les grands CEE, les groupes de travail ad hoc et permanents - comités dédiés aux différentes branches d'une entreprise - ont un impact majeur sur la qualité du travail du CEE, notamment la « proximité » avec les lieux de travail et l'interaction entre les niveaux européen et local.

► Expertise

La plupart des cas et accords analysés prévoient la possibilité pour le CEE d'impliquer des experts techniques (économiques, juridiques, santé et sécurité, etc.) dans des situations de restructuration. Les systèmes observés aux Pays-Bas et en France doivent être encouragés, car ils prévoient un soutien régulier d'experts.

► La coordination est importante pour recueillir des informations de qualité .

Les CEE et les experts sont généralement limités aux informations fournies par la direction. Les études de cas montrent que les membres du CEE pourraient, sauf interdiction par un accord de CEE, diffuser les informations nationales fournies aux représentants locaux. Les experts et les membres du CEE pourraient donc bénéficier d'une vue d'ensemble plus cohérente et plus fine pour analyser les stratégies et les plans de la direction.

► Confidentialité

Malheureusement, cette coordination peut être interdite le cas échéant par des accords ou par la direction, malgré l'intention initiale des législateurs européens de promouvoir des liens entre les niveaux national et européen de représentation des travailleurs. Cependant, il ne semble y avoir aucune justification objective à imposer l'opacité entre les différents niveaux de participation des travailleurs.

► Représentants des travailleurs au conseil d'administration et au CEE

La question de la confidentialité se rapporte également au besoin de coopération entre les représentants des travailleurs au conseil d'administration et les membres du CEE. Des solutions juridiques équilibrées pourraient être trouvées pour relâcher la pression exercée sur ces représentants.

► Formation :

Les droits dans les systèmes nationaux de relations industrielles diffèrent fortement selon les pays. La nécessité d'élaborer des modules de formation sur ce sujet a été évoquée à plusieurs reprises comme un moyen de minimiser l'impact des différences culturelles et d'améliorer la compréhension des règles applicables : ils aideraient les CEE à mieux travailler ensemble. Plusieurs études de cas suggèrent que de manière générale, la formation est une pierre angulaire de l'efficacité du CEE en termes de cohésion et de capacité d'action. À cet égard, il serait bon de renforcer l'accès à des formations données par des intervenants externes, y compris les ETUF.

6.3 Recommandations concernant d'autres mesures



► L'action paie

Dans de nombreux cas, confrontés à un manque de coopération de la part de la direction, les membres du CEE ont dû adopter des solutions radicales telles que quitter la salle de réunion, menacer de saisir la justice, faire des déclarations publiques, mettre fin à l'accord du CEE, etc. Dans chaque cas, ces actions ont porté leurs fruits et ont contribué à certaines avancées.

► Transnationalité

Il est capital de prévoir une définition adéquate de la transnationalité dans l'accord de CEE, car ce concept est souvent mal interprété par les acteurs de terrain. La direction essaie de réduire le périmètre de la transnationalité pour minimiser les compétences du CEE, par exemple en tentant d'imposer un pourcentage d'effectifs couverts ou le montant du chiffre d'affaires annuel. Ces pratiques devraient être rejetées dans la mesure du possible. Même en présence d'un bon accord, les membres du CEE doivent veiller à sa bonne mise en œuvre.

► Dialogue social sectoriel

Lorsque les fédérations syndicales européennes éprouvent des difficultés à développer le dialogue social avec les fédérations patronales européennes sur un point particulier, elles pourraient impliquer les représentants du CEE pour communiquer leurs expériences « de terrain » lorsque les bonnes pratiques peuvent être partagées. En outre, les représentants du CEE pourraient également profiter des orientations et recommandations du CESE pour renforcer le dialogue au niveau de l'entreprise avec les employeurs sur des sujets qui les concernent.

► Représentants expérimentés du CEE

Pour garantir la légitimité du CEE, son efficacité en termes de procédures d'information et de consultation ainsi que la qualité globale du travail, il est essentiel qu'il soit composé de personnalités de premier plan tant au niveau des travailleurs que de la direction. Il conviendrait certainement d'impliquer aussi les représentants du personnel au conseil d'administration de l'entreprise.

► Comités restreints

Dans un certain nombre de cas analysés dans le présent rapport, les comités restreints contribuent à assurer un flux efficace de la coordination et de l'information. Dans certains cas cependant, il se peut que le comité restreint joue un rôle prépondérant s'il remplace les réunions plénières du CEE pour les processus d'information et consultation. Dans l'absolu, cette situation plaît à la direction qui cherche parfois à accélérer les processus à moindre coût. Mais la démocratie au travail est essentielle. Les comités restreints et les porte-parole doivent toujours rester dans les limites de la responsabilité opérationnelle et exécutive.

► CEE orientés résultats

Sans préjudice du droit à la négociation collective des syndicats, les CEE doivent adopter une politique/stratégie axée sur les résultats. Dans les cas analysés, très rares sont les CEE qui ont un programme de travail annuel. Cependant, il est important que les CEE abandonnent leur position défensive en faveur d'une démarche proactive afin d'obtenir des résultats concrets. Cela faciliterait l'engagement des membres du CEE dans le débat européen chaque fois que cela est nécessaire. Plutôt que de suivre les ordres du jour fixés par la direction, il serait bon que les CEE essaient de faire passer les questions qu'ils considèrent comme prioritaires. Par exemple, certains CEE ont pu obtenir des engagements de la direction au niveau européen sur des sujets importants comme le télétravail, un phénomène en pleine expansion. Ces engagements peuvent stimuler le dialogue social national lorsqu'il est faible. Cependant, la question de la mise en œuvre efficace ou de la transposition de ces engagements européens peut elle aussi être traitée par les CEE, comme le démontrent certaines des meilleures pratiques rapportées.

► Réunions à distance

L'impact de la crise du Covid-19 sur les CEE se traduit par une explosion du nombre de réunions à distance, qui remplacent souvent les réunions en face à face. Si la menace d'un abandon de plus en plus fréquent des séances physiques au profit des séances virtuelles est déjà une réalité dans de nombreux cas, à ce stade, elle n'est encore évoquée que de manière informelle par la direction qui y voit l'occasion intéressante de réduire les dépenses liées aux réunions et d'affaiblir la cohésion des membres du CEE. Les CEE doivent éviter ces pratiques et, si nécessaire, parvenir à un accord avec la direction sur un cadre écrit concernant les réunions à distance, organisées en plus de celles visées dans l'accord de CEE.

► Accès à la justice

Dans les cas analysés, les procès étaient rarement envisagés par les membres du CEE. Une clarification des procédures judiciaires nationales serait essentielle pour garantir le respect des droits des salariés. Il devrait être simple et facile d'engager des procédures judiciaires dans chaque pays. C'est particulièrement vrai pour les différents cas analysés où la direction semblait dissimuler des informations de niveau national en agrégeant les données, ou lorsque des réunions extraordinaires sont refusées alors que des plans de restructuration sont en cours d'élaboration.



Pour plus d'informations sur nos actions, nos revendications
et notre soutien aux affiliés, veuillez consulter notre site web :

www.democracyatwork.eu

www.worker-participation.eu

ETUC - European Trade Union Confederation

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Brussels

Tel +32 (0)2 224 04 11 - E-mail etuc@etuc.org

www.etuc.org



With the financial support of
the European Union

CONFEDERATION
**SYNDICAT
EUROPÉEN
TRADE UNION**

The logo of the European Trade Union Confederation (ETUC), featuring a stylized white figure with arms raised, set against a red background.