

EUROPEAN WORKS COUNCILS  
- Cases of good practice

COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS  
- Exemples de bonnes pratiques

COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS  
- Buenos ejemplos



EUROPEAN COMMISSION



FNVFORMAAT



# **COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS**

**- Exemples de bonnes pratiques**

## **SOMMAIRE**

Remerciements .....	5
Introduction.....	7
Les relations avec la direction .....	13
Les relations entre les membres des comités d'entreprise européens, les salariés et les syndicats .....	29
Les restructurations .....	39
Faire face aux fusions, acquisitions, externalisations .....	53
Conclusions .....	69
Annexe I .....	73
Annexe II .....	79
Annexe III .....	83

**Ont participé à la réalisation du projet et à la rédaction de ce document:**

**Les membres du comité de pilotage:**

Joana Agudo ( CCOO de Catalunya)

Carles Vallejo ( CCOO de Catalunya)

Boudewijn Berentsen (FNV-Formaat)

Nick Clark (TUC)

Thierry Jovet (Groupe ALPHA)

**Les experts nationaux:**

Robin White -ES

Sean Bamford-UK

Evelyne Pichot- FR

Sjef Stoop - NL

**Remerciements particuliers à toutes les personnes et organisations qui ont nourri nos réflexions et bien aimablement ont participé au séminaire et répondu à nos questions et sollicitations:**

Brian Anglo	Maarten Berkers	Marie Bihan
Feliu Burgada	Jeff Canning	M <sup>a</sup> Jose González
Roger France	Gérard Girardon	Margaret Hazell
M <sup>a</sup> Rosa Huerga	Henk Hummelman	Claudine Lemasson
Pepe Molina	Agustín Muñoz	Maribel Navarro
Núria Palomas	Jean-Marie Ravé	Kevin Reah
Jordi Requena	Jordi Ribó	Juan Roncero
Simón Rosado	Nadja Salson	Renate Schoonderwoerd
Hans Sterk	Juan Manuel Tapia	Ronald Taylor
Pedro Urbano	Jordi Vera	Egon Vossen
David Ward	Sjaak van't Wout	

Pere Colell	(Federació Minerometal·lúrica de CCOO de Catalunya)
Eusebi del Jesús	(Federació Minerometal·lúrica de CCOO de Catalunya)
Eduard Cruz	(FITEQA - Tèxtil i Químiques de CCOO de Catalunya)
Xavier Olivé Catalunya)	(Federació Agroalimentària de CCOO de Catalunya)
Manuel Pérez	(COMFIA de CCOO de Catalunya)
Salvador Salas	(Federación Minero-Metalúrgica de CCOO)
Daniel Martínez	(FITEQA - Tèxtil i Químicas de CCOO)
Miguel Ángel Zamora	(Secretaria de Política Internacional Confederal)
Michel Martí	(CFDT) France
Anneliese Bueggel	(Confédération Européenne des Syndicats - CES)



## ***Introduction***

Ce document est le résultat final du projet :

### **COMITÉS EUROPÉENS D'ENTREPRISES : Cercles d'étude**

Il a bénéficié du soutien de la Direction générale de l'emploi et de la politique sociale de la Commission européenne dans le cadre de la ligne budgétaire B3-4003. Échelonné sur une période d'un an, d'octobre 2000 à octobre 2001, ce projet est le fruit de la collaboration des partenaires suivants :

- CCOO de Catalogne (promoteur) - Secrétariat à la Politique Internationale
- FNV Formaat – Département Formation du syndicat néerlandais FNV
- ALPHA Conseil – Cabinet conseil français
- TUC – Confédération des syndicats britanniques - Département Union Européenne et Relations Internationales

Ce projet a également bénéficié du soutien de la Confédération Européenne des Syndicats et de la Confédération des Commissions Ouvrières d'Espagne, ainsi que de la collaboration des syndicats des pays impliqués : la CGT et la CFDT en France, la FNV aux Pays-Bas et le TUC en Grande-Bretagne. Les conseils fournis par Mme Evelyne Pichot en sa qualité d'expert en Comités européens et en relations du travail nous ont également été particulièrement précieux. Nous aimerions adresser à tous les participants, ainsi qu'à tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à ce projet, nos remerciements les plus sincères, car nous n'aurions pu le mener à bien sans leur collaboration.

Les différents partenaires, qui possèdent tous une expérience similaire dans le domaine des Comités européens, ont été choisis parmi les syndicats et experts avec lesquels les CCOO de Catalogne ont le plus étroite-

ment collaboré au cours des dernières années. Les CCOO de Catalogne et FNV Formaat ont par exemple coopéré à l'occasion d'un projet transversal intersectoriel (métal, chimie, services, etc.) de proximité touchant près de 150 Comités européens en Hollande et en Catalogne, et consistant en activités de consultation, de formation et d'autoformation, également basées sur la méthodologie des "Cercles d'études".

Le choix d'ALPHA Conseil, agence conseil française pour les Comités d'entreprise et les Comités européens, s'explique quant à lui par une longue et fructueuse collaboration dans le cadre de divers Comités européens (VALEO, SCHLUMBERGER, etc.). La législation française reconnaît le droit des Comités et syndicats à avoir recours à des consultants externes dans le domaine économique (experts comptables) et en matière d'organisation du travail. Cette expérience a été transposée à l'échelle européenne par divers consultants français, dont ALPHA Conseil, et a permis de compléter et d'enrichir les capacités d'assistance syndicale des Comités européens.

Le lien qui nous unit au TUC provient de notre étroite collaboration avec cette confédération, et notamment avec son département "Union Européenne et Relations Internationales", avec lequel nous avons échangé des informations et organisé des rencontres et des séminaires destinés aux membres des Comités européens. Cette relation est renforcée par les similitudes de nos réalités respectives, caractérisées par des droits du travail et syndicaux déficients, et par l'existence de nombreux CEE de multinationales dont la maison mère se trouve à l'étranger, plus particulièrement aux États-Unis et au Japon. Ces affinités et les expériences de coopération que nous avons partagées ont été les garantes du succès de ce projet, dont le but n'est pas de mener une action isolée mais de diffuser les résultats obtenus et d'étendre la coopération à d'autres partenaires.

Les trois principaux objectifs de ce projet sont les suivants :

1. Identifier et analyser les problèmes qui nuisent au bon fonctionnement des Comités européens ;

2. Définir des stratégies permettant de résoudre ces problèmes et mettre l'accent sur les exemples de bonne pratique ;
3. Diffuser les résultats au sein des Comités européens et des syndicats.

Concrètement, les buts poursuivis sont les suivants :

1. Échanger et mettre en commun l'expérience des membres des Comités européens ;
2. Renforcer les capacités de ces membres ;
3. Identifier les problématiques communes ;
4. Diffuser les bonnes pratiques identifiées ;
5. Contribuer, par le biais de propositions, à l'amélioration du cadre légal et contractuel dans lequel agissent les Comités européens.

Le projet a comporté différentes phases :

Une réunion entre les partenaires pour préparer le séminaire international, la sélection des participants, la méthodologie et les critères pédagogiques.

Un séminaire international qui s'est déroulé les 17, 18 et 19 mai 2001 à Barcelone que a regroupé les quatre partenaires du projet ainsi que des délégués des Comités européens de :

ABN AMRO .....	- Secteur bancaire
AWA Arjo Wiggings.....	- Secteur papetier
BARCLAYS .....	- Secteur bancaire
BAYER.....	- Secteur chimie
GENERAL MOTORS .....	- Secteur automobile
NISSAN .....	- Secteur automobile
SARA LEE .....	- Secteur chimie
SCHLUMBERGER .....	- Secteur des biens d'équipement
SUEZ LYONNAISE .....	- Secteur des services publics
TYCO .....	- Secteur électronique

UNILEVER .....	- Secteur alimentaire
VALEO .....	- Secteur de l'équipement automobile

Pour participer au séminaire, les entreprises devaient répondre à un certain nombre de critères. Il était nécessaire :

- Qu'elles possèdent un Comité européen en activité ;
- Qu'elles représentent tous les secteurs ;
- Qu'elles présentent des problématiques diverses ;
- Que la multinationale soit présente dans au moins trois des pays impliqués dans le projet ;
- Qu'il y ait une présence active des genres (masculin et féminin).

Nous avons décidé d'appliquer au séminaire une méthodologie participative, basée sur l'expérience des "Cercles d'étude", car nous considérons qu'étant donné leur expérience pratique, les membres des Comités européens sont ceux qui possèdent les connaissances les plus étendues dans ce domaine. Les besoins et les intérêts des participants constituent le point de départ des Cercles d'étude dont les principales ressources sont l'expérience et le savoir de ces participants. La dynamique de groupe doit faire ressortir les connaissances et l'expérience des participants aux Cercles d'étude pour que ce savoir puisse ensuite faire l'objet d'une étude et d'une systématisation visant à identifier les "bonnes pratiques" susceptibles d'être généralisées.

Le séminaire a été divisé en deux blocs et quatre axes thématiques :

#### A. LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ EUROPÉEN

1. Les relations du Comité européen avec la direction
2. Les relations entre les membres du Comité européen, les syndicats et les travailleurs

#### B. LA RÉPONSE AUX ÉVÉNEMENTS

1. Les restructurations

## 2. Les fusions, achats et externalisations

Le séminaire international a été suivi d'une réunion d'évaluation, de la mise en commun des rapports de synthèse des différents groupes de travail pour l'élaboration de ce document.

Les résultats de ce projet sont disponibles sur le site Internet des Commissions Ouvrières de Catalogne ([www.conc.es](http://www.conc.es)), sous la rubrique "Internacional". Vous y trouverez également un forum de discussion ouvert aux participants et aux membres des Comités européens et des syndicats.

Nous espérons que les résultats de ce projet seront utiles et permettront d'améliorer le fonctionnement des Comités européens actuels. Les nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés requièrent une action syndicale proactive, une capacité d'anticipation et l'amélioration de la qualité des informations fournies et de l'assistance. Nous espérons également que ces résultats contribueront à la mise au point et à l'amélioration des dispositions législatives communautaires en matière d'information et de consultation des travailleurs (Statuts de la Société européenne, directives d'information et de consultation, Comités européens).

Concernant les informations et analyses ici présentées, nous souhaitons préciser que la responsabilité en incombe aux seuls auteurs de ce document qui ont pris un soin particulier à éviter la divulgation de toute information de nature confidentielle en s'abstenant, en cas de doute, de nommer les entreprises impliquées.

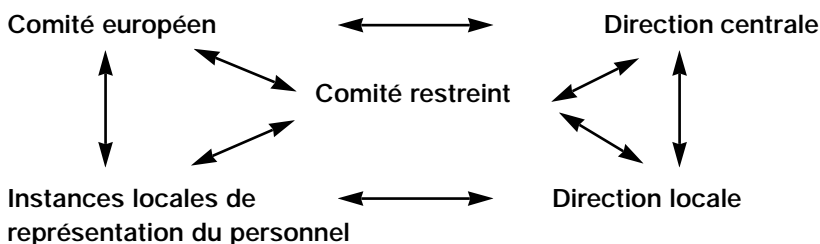
Secrétariat à la Politique Internationale COOO de Catalogne



## **I. Introduction**

Les Comités d'Entreprise européens (CE européen, ou comité européen, dans le reste du texte) évoluent à travers un réseau complexe qui, sous forme de diagramme, prennent l'aspect suivant :

**Relations :**



En fait, la réalité est plus complexe que ne le suggère ce schéma si l'on prend en compte d'autres acteurs tels que les syndicats à l'échelle locale, nationale et internationale, les gouvernements etc. Cette partie se concentre sur les relations du comité européen et du comité restreint avec la direction centrale et sur celles des différents acteurs du comité européen avec la direction locale.

### **-a. Le comité européen et la direction centrale**

Les membres assistant à une première réunion du CE européen viennent de milieux divers avec des expériences différentes. Certains ont pu participer au groupe spécial de négociations (GSN) et ce sont ces délégués qui mèneront souvent les discussions lors des premières réunions du CE européen. De plus, les représentants de la direction auront aussi souvent fait partie de l'équipe de négociation. Ainsi, tout au début de la constitution du CE européen, le climat général de confiance et de coopération sera déterminé, dans une large mesure, par les expériences initiales au sein du GSN.

Pour d'autres, leurs expériences locales formeront le cadre qui va déterminer le niveau général de confiance et de coopération entre les membres. De grandes différences nationales peuvent alors prévaloir à ce niveau. On note une distinction importante entre les relations dans le pays d'origine et celles dans les autres pays. Lorsque l'entreprise a une base européenne, les représentants des salariés issus du pays d'origine ont souvent de meilleurs contacts et, la plupart du temps, sont aussi mieux informés sur l'entreprise. De plus, ces représentants ont souvent pu développer une relation avec la direction centrale sur une plus longue période et ont ainsi pu élaborer un climat de confiance et de loyauté envers l'entreprise. Ceci peut les amener à se retrouver, lors des réunions du CE européen, dans une position délicate entre la direction et les autres délégués.

Dans certains pays, la législation prévoit la participation de représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance. Un exemple type est le groupe BAYER dont le siège est en Allemagne. Cependant, cette participation peut poser des problèmes, plus particulièrement aux yeux des représentants d'autres pays.

- Les représentants des salariés peuvent être perçus comme complices des décisions pouvant mettre en péril les emplois d'autres collègues.
- Les représentants des salariés, dans un tel système, sont tenus à des clauses de confidentialité et ne doivent donc pas révéler ce qu'ils savent à leurs collègues issus d'autres pays –ce qui au pire peut être vu comme une véritable trahison.
- Les salariés d'autres pays, n'ayant pas ces droits de co-gestion, se sentent exclus de tout le processus.

La direction essaie parfois de faire sentir aux membres du CE européen qu'ils ne sont que leurs invités à ces réunions. Certaines critiques vives émises à l'encontre de la direction lors des réunions préparatoires restent ainsi sous silence lors des réunions avec la direction. L'atmosphère générale durant une réunion du comité européen est souvent polie et aimable. Une impression renforcée par la réservation de grands hôtels

et des dîners fastueux en groupe. Cette atmosphère aimable ne devrait pas passer pour une bonne coopération. Coopérer veut dire travailler ensemble en toute bonne foi dans le but d'aboutir à de bons résultats.

Hélas, un grand nombre de ces réunions n'aboutissent pas à grand chose. L'information arrive souvent trop tard et la consultation n'a pas lieu.

Pour s'assurer que la réunion traite de sujets pertinents pour les salariés, les représentants du personnel doivent être capables de contrôler, dans une certaine mesure, l'ordre du jour de la réunion et son déroulement. Mais même lorsque c'est le cas, l'interaction durant ces réunions est souvent parasitée pour des raisons d'ordre pratique:

- manque d'interprètes,
- mauvaise disposition dans la salle ne permettant pas aux représentants d'échanger des regards soit entre eux soit avec la direction,
- les représentants de la direction prenant trop de temps pour leur propre présentation, de sorte qu'il en reste peu pour les questions et les discussions, etc.,
- la distribution d'exemplaires des présentations le jour même ne permettant pas aux délégués du personnel de bien préparer des questions.

Dans certains comités européens, d'importantes avancées ont cependant été faites vers une amélioration des procédures : restrictions du temps des présentations, élaboration d'un protocole de consultation, etc.

La direction supporte mal le constat fait par des CE européens que ces structures coûtent cher pour peu de résultats. Cependant, certains CE européens rétorquent que si des mesures étaient prises pour les rendre plus proactifs, la qualité du dialogue n'en serait qu'accrue.

Un dernier aspect relatif aux relations avec la direction centrale concerne la question de l'existence même d'une direction européenne.

Beaucoup d'entreprises mondialisées sont dirigées non pas par région mais suivant les lignes de produits transnationales (divisions ou unités d'activité). Toujours est-il que dans certaines entreprises, les comités européens sont organisés à un niveau inférieur à celui du groupe, plus particulièrement dans des entreprises très diversifiées telles que GENERAL ELECTRIC et SARA LEE, mais aussi dans celles moins diversifiées dans les secteurs de défense et d'électronique telles que THALES<sup>1</sup> et EADS<sup>2</sup> (Airbus, Eurocopter...).

#### **-b. Le comité restreint (CR) et la direction centrale**

Une deuxième relation cruciale concerne celle entre le comité restreint et la direction centrale. Dans la pratique, le comité restreint joue souvent un rôle essentiel dans le fonctionnement du CE européen. Il maintient et coordonne les relations entre les réunions, prépare ces dernières et tente d'en maîtriser le déroulement.

De nouveau, le rôle des représentants du pays d'origine, quand ils existent, diffère souvent de celui des représentants d'autres pays. Dans bon nombre de cas, le président et/ou le secrétaire du CE européen sont des délégués issus du pays d'origine. Ces derniers peuvent faciliter la coordination entre les membres en mettant au profit de tous leurs contacts avec la direction centrale, ainsi que d'autres moyens qui sont plus souvent mis à leur disposition. Mais parfois, la direction centrale les utilisera comme tampons, ce qui peut créer un climat de méfiance parmi les représentants des employés. Le personnel considère parfois le comité restreint (le secrétariat du comité européen) trop proche de la direction et donc peu fiable. La perception des représentants du CE européen profitant de voyages à l'étranger payés par l'employeur n'arrange rien.

---

<sup>1</sup> THOMSON CSF (nouveau nom : THALES) a un CE européen global avec un comité restreint et 3 "commissions d'activité" ("défense", "aéronautique" et "technologies de l'information et services"). Chacune de ces 3 commissions est présidée par le responsable du secteur (la direction comme c'est la règle dans les entreprises françaises) a 10 membres issus des membres ou des suppléants du CE européen et organise au moins une réunion par an, 2 mois avant la réunion plénière du comité européen.

<sup>2</sup> EADS a un comité mondial et 3 comités de sous-groupes (comité européen Airbus, comité européen Astrium, comité européen Eurocopter). Chacun de ces comités a un membre du CE européen et un nombre supplémentaire de représentants des salariés en conformité avec l'accord du sous-groupe. Ils se réunissent au moins deux fois par an avec la direction du sous-groupe et peuvent faire appel à un expert.

Dans une entreprise où le comité restreint avait l'habitude de visiter les lieux de travail affectés par des licenciements collectifs ou des fermetures, il est apparu que lors de l'une de ces visites, la direction a essayé de donner l'impression au personnel que ce CR, et donc aussi le comité européen, soutenait le plan de restructuration et ses conséquences pour le personnel local.

Ainsi, au vu du système décrit ci-dessus, le CR peut être difficilement figé dans une seule position. Dans certains comités européens, le CR est très proche de la direction centrale, mais dans d'autres cas, il est proche des instances locales des salariés, par exemple dans les CR dont les membres représentent certaines régions et maintiennent des contacts plus ou moins permanents avec les pays qu'ils représentent. Un autre schéma possible peut être un CR très proche de tout le CE européen, par exemple dans les cas où le CR ne fait pas plus que d'établir l'ordre du jour de la réunion annuelle.

#### **-c. Le comité européen, le comité restreint, les membres individuels de ces derniers et la direction locale**

C'est la troisième facette de la relation avec la direction qui n'est pas sans causer souvent des problèmes.

Dans certains pays, le Royaume-Uni en particulier, la direction fournit très peu de moyens aux représentants des employés afin que ceux-ci puissent accomplir leur rôle en tant que membres de CE européen. Les délégués peuvent se trouver à court de moyens de communications les plus élémentaires, tels que Emails, téléphones privés, ou bien ne pas avoir de temps disponible pour préparer une réunion et organiser un suivi. Parfois, la direction locale peut aussi empêcher la participation de délégués à une réunion du CE européen prétextant que leur présence sur le lieu du travail est indispensable.

Dans les CE européens où les représentants ont réussi à endosser un rôle de négociateur et ont conclu des accords-cadre – par exemple sur l'égalité des chances, les droits syndicaux ou des droits de base lors de

plans de restructuration –la relation avec la direction locale prend une nouvelle dimension. Quelqu'un doit s'assurer de la mise en oeuvre des accords centraux au niveau local. Cela peut être le rôle de la direction centrale, du CR ou bien du délégué local. A l'entreprise USINOR, par exemple, le comité européen assure le suivi de la mise en oeuvre d'un programme européen dans le domaine de l'hygiène et la sécurité comprenant des normes pour les sous-traitants.

## II Tour d'horizon des expériences

Etant donné que la plupart des CE européens évoluent à travers le temps, leur relation avec la direction diffère en fonction de leur longévité. Les différences des systèmes de relations professionnelles entre les pays expliquent aussi les différences entre les CE européens suivant le type de modèle de relations professionnelles qui aura formé le cadre de la mise en place du comité européen. Enfin, les entreprises elles-mêmes se différencient énormément les unes des autres selon leur secteur, leur culture, leur rentabilité, etc.

Cela signifie qu'il n'y a pas un modèle type de « bonnes pratiques ». D'autre part, différentes expériences peuvent s'avérer être une importante source d'apprentissage mutuel.

### Les relations du comité européen et du comité restreint avec la direction centrale

*La façon dont un CE européen a été mis en place a d'importantes répercussions sur le niveau de confiance et de coopération initial. Une fois les négociations pour la mise en place d'un comité européen terminées, cette instance passe à une étape de lutte continue pour l'application des droits formels, la mise à disposition de moyens et de ressources et l'obtention d'améliorations nécessaires.*

Dans le groupe **VALEO**, le CE européen a été mis en place parce que la direction savait qu'elle y était contrainte par la loi. La première réunion

s'est déroulée en septembre 1999. Le CR se réunit tous les trois mois, et tente de négocier petit à petit des améliorations du comité européen. Jusqu'à présent, trois réunions extraordinaires se sont tenues. En revanche, une vraie consultation comme celle à laquelle ont droit les comités d'entreprise français, n'a toujours pas eu lieu. Le CR se réunit dans un pays différent chaque trimestre, et il a, de plus, la possibilité de visiter les lieux de travail. Le CE européen peut aussi se rencontrer plus souvent en cas de problèmes, tels que des transferts de production.

Chez **ABN AMRO**, la direction était aussi opposée à la mise en place d'un CE européen avant qu'elle n'y soit obligée. A la suite de quoi, la direction a accepté de fournir au groupe spécial de négociations, et plus tard au CE européen, les moyens nécessaires. Ceci dit, l'entreprise n'accepta pas d'étendre au comité européen les pays non couverts par la directive tels que la Suisse et, initialement, le Royaume-Uni. A la suite d'incessantes discussions, arguant du fait que le comité européen se devait d'être une instance européenne, les délégués du personnel ont réussi à surmonter l'opposition initiale.

A **GENERAL MOTORS**, la direction refusa d'inclure les représentants des pays de l'Europe orientale. Ce n'est seulement qu'après quatre années, et à la suite de fortes pressions, que le CE européen a reçu l'autorisation de les prendre à bord. Les représentants des salariés ont renforcé leur position grâce, parmi d'autres choses, au rôle important que peuvent jouer la planification interne et les comités exécutifs. Les membres du comité bénéficient de l'opportunité de voyager dans d'autres pays à la charge des comités d'entreprises locaux ou des syndicats concernés.

Chez **TYCO**, la direction souhaitait être l'une des premières entreprises à mettre en place un CE européen au Royaume-Uni. La direction du siège social aux Etats-Unis élaborait un projet. Lors des négociations, la direction était assistée par toutes sortes d'avocats, ce qui provoqua la méfiance des délégués des salariés. Le comité européen dut se battre pour améliorer le concept de l'accord.

Dans le groupe **SUEZ LYONNAISE DES EAUX**, le CE européen était déjà formé depuis 1995. Mais au début, il ne se passait pas grand chose, à part une réunion annuelle. En 2000, un nouvel accord a été négocié et le CE européen bénéficie maintenant de plus de réunions préparatoires. A présent, le CR se rencontre tous les 2 mois et met plus de pression pour résoudre des problèmes tels que l'absence d'un secrétariat malgré un accord de 1995 le prévoyant. La question de l'absence de moyens et de ressources au niveau local est maintenant abordée. Un autre problème, toujours pas résolu, concerne la traduction de documents.

Chez **UNILEVER**, les représentants des salariés avaient déjà entamé le processus de mise en place d'une instance syndicale internationale en 1985. Mais la direction a refusé toute discussion à ce sujet jusqu'à ce qu'elle soit forcée d'établir un CE européen. Ensuite, elle a fait une proposition ignorant la plate-forme syndicale préalablement établie. Les représentants des salariés se sont opposés au projet de la direction et, à la suite de négociations, les deux parties se sont mises d'accord sur un compromis. Sur ce, les représentants des employés ont décidé d'assouplir leurs revendications et de commencer à travailler sur une base plus pragmatique. Les premières années, le CE européen a dû se battre pour l'obtention d'un bon nombre de moyens. En 1998, le comité européen a tenu une conférence de presse afin de protester contre le paiement de super dividendes de millions d'euros alors même que l'entreprise supprimait des emplois. Depuis, la direction a commencé à prendre le comité européen au sérieux. A l'heure où ce rapport est rédigé, le comité européen négocie un programme en 6 points réclamant une réelle information et consultation. Un protocole pour traiter des restructurations a déjà été négocié.

*L'un des problèmes mentionnés lors des discussions donnant lieu à controverse concerne la dimension transnationale de certains sujets.*

Lors des interactions quotidiennes, le CE européen de **ABN AMRO** a réussi à plusieurs reprises à convaincre la direction de mettre certains sujets à l'ordre du jour. La direction utilise souvent l'argument

que certains sujets sont de nature locale et non pas transnationale. C'est en se mettant en rapport avec d'autres pays que le CE européen peut souvent réussir à prouver que certains sujets affectent plus d'un pays.

Dans le groupe **SARA LEE**, la direction argue très souvent du fait qu'elle ne veut pas consulter le CE européen sur certains domaines relevant du niveau local et non pas transnational. Toujours est-il que le CE européen peut jouer un rôle de coordinateur des instances locales. Par exemple, quand un pays est frappé en premier par une restructuration et réussit à négocier un bon plan social, il peut en informer d'autres pays qui seront ultérieurement touchés par la restructuration. De plus, le CE européen a accepté de traiter de certains thèmes en CR dans le cadre d'une consultation. La direction semble être allergique à l'idée de traiter de sujets controversés lors des réunions plénières du comité européen. Cela est probablement dû au coût. Mais dans des entreprises, la peur de perdre la face peut aussi expliquer cette attitude de la direction. Dès lors, on peut obtenir plus de résultats pendant les réunions du CR ou pendant des conversations informelles entre le président du comité européen et la direction centrale. Cependant, cela comporte des dangers. La direction informe aussi parfois, de manière informelle, le président du comité européen d'importantes mesures à venir, une semaine avant que la presse n'en soit informée.

*Mais les représentants des employés ont aussi soulevé des problèmes concernant la relation entre les sujets d'ordre local et transnational.*

Chez **BARCLAYS**, un représentant a déclaré qu'il est parfois compliqué de discuter de sujets de nature locale sans que cela n'interfère dans les prérogatives des syndicats, et plus particulièrement dans le système britannique qui se distingue du reste de l'Europe.

*Un autre problème soulevé lors des discussions, portant aussi à controverse, concerne l'utilisation par la direction des clauses de confidentialité.*

La direction de **ABN AMRO** invoque souvent la confidentialité de l'information comme motif suffisant pour ne pas avoir à informer le CE européen. Parfois, les membres du CE européen apprennent des nouvelles par la presse. La consultation, cependant, va de mieux en mieux, et quant aux moyens disponibles, cela n'a jamais été un problème.

La confidentialité de l'information présente aussi un grand problème chez **GM**. A la suite d'une lutte acharnée sur la nature de l'information transmise au CE européen, et le moment choisi pour le faire, lors du plan de restructuration à Luton, le comité européen a été capable de négocier un protocole d'information qui devrait clarifier le calendrier à suivre pour être informé convenablement.

*Parfois, le CE européen reçoit tellement d'informations que l'on se perd dans les détails*

Certains CE européens sont inondés d'informations sans pour autant arriver à avoir une idée précise de la stratégie des entreprises pour les mois futurs – beaucoup d'informations mais de mauvaise qualité.

Lors des réunions annuelles du CE européen d'**UNILEVER**, les membres ont réalisé qu'ils devaient essayer de réduire le flot d'informations transmis par la direction.

*D'autres points soulevés concernent le rôle de la direction européenne dans la diversité des activités des entreprises, et la prédominance des restructurations industrielles sur d'autres sujets possibles.*

Chez **GENERAL MOTORS**, le CE européen traite avec la direction européenne, mais pour ce qui est des négociations celles-ci sont supervisées par la direction américaine.

Il arrive parfois que les intérêts de la direction locale et centrale divergent et que le CE européen puisse en tirer parti. Par exemple, quand **BARCLAYS** a voulu restructurer en Espagne et au Royaume-Uni, le CE européen, en coopération avec les syndicats britanniques, a veillé à ce

que les bonnes pratiques relatives aux pré-retraites introduites en Espagne soient aussi mises en place au Royaume-Uni, ce que la direction locale voulait éviter.

Un problème dans une entreprise concerne les changements fréquents de direction.

Un problème soulevé par le CE européen d'**UNILEVER** concerne la grande diversité des activités de cette entreprise. Le comité européen considère comme une priorité absolue de s'organiser en groupes de travail correspondant aux branches d'activités bien qu'il n'y ait qu'un CE européen pour toute l'entreprise.

Chez **TYCO**, l'entreprise étant présente dans cinq secteurs clé, cela rend extrêmement difficile la préparation des réunions plénières par le comité restreint, vu que les secteurs opèrent indépendamment les uns des autres.

### Les relations avec la direction locale

*A ce niveau, le plus grand problème consiste à mettre en œuvre les droits des membres de CE européen, conformément aux règles négociées au niveau central.*

Dans le groupe **SUEZ LYONNAISE**, il y a maintenant en place un code de conduite mondial pour tous ses sites. Les représentants des salariés aimeraient vérifier que ce code de conduite soit bien respecté partout, vu que la direction locale n'applique pas toujours les accords négociés entre la direction centrale et les membres du CE européen. Il a été proposé d'utiliser des audits internes à cet égard, et l'examen de cette proposition par la direction est en cours.

La question des moyens et des ressources mis à la disposition des représentants des salariés représente aussi un problème chez **ARJO WIGGINS** dans quelques pays, par exemple le remboursement des frais de voyages, la rémunération pour le temps passé à des réunions, la possibilité pour les salariés en travail posté de participer aux réunions, etc.

La direction de **TYCO** ne permet pas aux membres du CE européen de visiter ses équipements au niveau local. La communication se fait par téléphone ou par Email ce qui peut déranger le travail du représentant du CE européen. A présent la communication au niveau local représente l'un des enjeux majeurs pour les membres du comité européen.

*Mais le CE européen peut parfois améliorer les relations avec la direction locale :*

Les responsables locaux d'**UNILEVER** n'ont pas le pouvoir de décision qui est centralisé. Les membres du CE européen d'**UNILEVER** ont souvent plus d'informations et de meilleure qualité que la direction locale qui, dès lors, souhaite recevoir des représentants des salariés les informations transmises au comité européen. Ceci a conduit les représentants des salariés à se faire plus largement respecter par les directions locales.

### III. Conclusions

Beaucoup de CE européens ont dû se battre maintes fois pour obtenir une bonne information, et en temps utile. La consultation est encore plus problématique. Et nous avons pu observer un rôle de négociation tenu par le comité européen que dans les cas de GM et FORD.

En 2001, la CES a déclaré : « Trop souvent la réalité des CE européens ne correspond pas aux objectifs de la directive. Renault-Vilvoorde n'est qu'un exemple parmi plein d'autres, où le dialogue avec les représentants des salariés fut absent et donc où une opportunité fut perdue. La CES demande donc que les droits d'information et consultation soient renforcés dans la directive relative aux comités d'entreprise européens. La directive doit préciser que l'information doit être complète, transmise en temps utile et de manière régulière. La forme et le contenu de l'information ainsi que le moment choisi pour la transmettre doivent pouvoir permettre aux représentants des salariés d'élaborer une analyse profonde des conséquences possibles d'une mesure proposée. La con-

sultation du CE européen doit se dérouler en temps utile, c'est à dire lors de la phase préparatoire de la prise de décision, afin que l'avis final des employés puisse être pris en compte pendant cette période ».

Un autre élément, à l'origine de nombreuses frictions, concerne la définition des « sujets transnationaux ». La direction considère souvent comme relevant du niveau local des questions apparaissant aux employés d'ordre transnational.

La définition usuelle des « questions transnationales » est telle qu'il arrive souvent que la direction internationale prenne des décisions pouvant affecter seulement un site (par exemple, arrêter la production d'exportations pour un certain marché), mais où les représentants ne peuvent pas être vraiment consultés par la direction locale étant donné que cette dernière n'est pas à l'origine de la décision. La Commission européenne a bien identifié ce problème et elle a changé la définition de sujets transnationaux dans la nouvelle directive relative au Statut de la Société européenne (règles minimales, parag 2a). Celle-ci prévoit une définition plus utile en intégrant les sujets d'ordre transnational dans le cadre des structures de la direction auxquelles doivent être liées les structures de consultation. La compétence de l'organe de représentation englobe "les questions qui excèdent les pouvoirs de décision dans un seul Etat membre".

A la lumière de ces expériences, les demandes de la CES semblent plus que justifiées. De plus, des améliorations doivent aussi être apportées à la relation avec la direction locale. Dans certains pays, la direction tente d'empêcher les délégués de participer pleinement au CE européen. Le comité restreint peut jouer un rôle crucial dans certains CE européens en veillant à la bonne conformité des droits, parfois en coopération avec la direction centrale. Un accord d'un CE européen prévoit :

*Le comité restreint devra être responsable du contrôle de la bonne conformité des droits des représentants du CE européen avec cet accord, et devra s'assurer que tous les représentants possèdent bien à leur disposition tous les moyens leur permettant de mener activement leur rôle afin d'améliorer*

*rer l'efficacité du CE européen. De plus, le CR sera chargé d'assurer que les employés puissent être dégagés de leurs obligations afin de pouvoir assister aux réunions du CE européen ou du CR.*

Malgré tous ces problèmes rencontrés, certains CE européens très efficaces parviennent à surmonter les obstacles en élaborant un avis sur un sujet jugé important et en le présentant en réunion à la direction. Dans ces cas-là, la direction se sent obligée d'y répondre.

Certains participants ont aussi mentionné l'importance de se battre pour un syndicalisme positif. A présent, de nombreux CE européens doivent traiter de fermetures, de restructurations, des sujets sur lesquels les CE européens ne peuvent prendre qu'une position défensive. Des résultats plus positifs sont à envisager dans des domaines tels que l'hygiène et la sécurité, les nouveaux investissements, etc. Il est aussi parfois utile d'utiliser les arguments de la direction.

Après les négociations initiales pour leur mise en place, de nombreux CE européens suivent certaines étapes de développement. Cela démontre l'importance initiale de la loi pour être juste capable de mettre en place un CE européen, ainsi que l'importance d'une utilisation tactique de formes de pression et de persuasion afin de développer des droits, des moyens et des ressources pour le CE européen. Par exemple, un CE européen a soutenu que sans une meilleure information et consultation, l'argent investi dans les CE européens n'est pas utilisé à bon escient. C'est le genre d'arguments auxquels la direction est sensible et il semble que, dans ce cas-là, celle-ci a accepté d'améliorer la situation. En revanche, nous avons vu des exemples de CE européens qui n'ont pu réussir à déjouer les tactiques de blocage de la direction qu'en menaçant d'en avertir les médias. Une approche dynamique doit donc être adoptée pour étudier les rôles et les prérogatives des CE européens.

Ci-dessous nous donnons un exemple des différentes étapes de développement :

## Les relations des CE européens avec la direction centrale

### Etapes de développement:

### Exemple:

Initiative:

- les délégués des salariés demandent la mise en place d'un CE européen
- la direction est réticente

Négociations:  
(GSN)

- la direction accepte l'inévitable
- les délégués des salariés demandent plus de moyens

Première(s) réunion(s):

- la direction découvre l'utilité du CE européen comme moyen de communication et de soutien pour la stratégie de l'entreprise
- les délégués des salariés tentent de surmonter des difficultés d'ordre pratique
- la direction prend l'initiative

A temps ?

- les délégués des salariés tentent de faire marcher la consultation
- la direction perd la crainte du CE européen
- la direction ouvre la voie à la consultation ou à la négociation afin d'harmoniser les relations professionnelles internationales et améliorer « l'efficacité » des négociations



# ***Les relations entre les membres des comités d'entreprise européens, les salariés et les syndicats***

*par Nick Clark et Sean Bamford*

---

## **Introduction**

La directive relative aux comités d'entreprise européens (CE dans la suite du texte) vise à informer et à consulter les employés. Dans le même temps, elle prévoit clairement que cette procédure doit être menée via les représentants des employés, ou tout du moins, avec leur participation. A aucun moment la directive ne mentionne les syndicats, bien que ceux-ci jouissent du statut légal de représentants des salariés dans la plupart des états membres de l'Union, mais pas dans tous.

Les syndicats, aussi bien sur le plan national qu'europpéen, ont tenu à s'assurer qu'ils n'allaient pas être exclus des CE, et que ces derniers ne seraient pas utilisés dans le but d'affaiblir le rôle et les droits dont ils bénéficient au niveau national ou à celui de l'entreprise. Cependant, les différences de structures de représentation des salariés dans les Etats Membres, et de rôles des syndicats dans ces systèmes nationaux ont souvent entraîné des perceptions distinctes quant aux modes de relations apparaissant comme les plus judicieux entre les CE, les syndicats et les comités d'entreprise.

Dans certains pays, les délégués locaux (qui sont probablement des délégués syndicaux mais ayant été élus par tout le personnel) considèrent comme relevant de leur responsabilité les questions strictement liées à l'entreprise, les syndicats jouant plutôt un rôle dans les négociations sectorielles et dans les relations avec le gouvernement. Dans d'autres pays, les syndicats (les permanents ou les représentants mandatés) peuvent avoir un rôle important à jouer dans les relations avec l'entreprise sur le plan national.

Dans le même temps, les entreprises peuvent avoir une autre opinion et certaines ont tenté de détourner ou de minimiser le rôle des syn-

dicats en tant que représentants du personnel ou en tant qu'experts au sein du CE.

Les membres de CE peuvent ainsi se retrouver au cœur d'un réseau de relations complexe:

- Entre eux-mêmes et la direction centrale.
- Entre les différents systèmes de représentation qui auront déterminé leur présence au sein du CE.
- Entre eux-mêmes et leurs propres mandants locaux composés de militants et de délégués.
- Entre ces mandants et tout le personnel.
- Entre le CE et les organisations syndicales nationales et européennes.

### **Les relations entre les membres du CE**

Un certain nombre de facteurs peuvent nuire aux bonnes relations entre les membres du CE. Il y a bien sûr les sempiternels problèmes de langues, de cultures, de différences de législation du travail et de structures syndicales pouvant provoquer des malentendus et un climat de suspicion. On peut cependant établir des stratégies pour au moins amenuiser ces difficultés.

#### **UNILEVER**

Elaboration d'un formulaire standard de requête d'information sur les sites dans les différents pays nécessitant une traduction minimale vu que seules les mises à jour (quelques cases à remplir) doivent être traduites.

De tels formulaires d'information ne réduisent pas seulement les coûts liés à la traduction. Ils permettent aussi des discussions focalisées évitant ainsi un autre écueil, une trop grande quantité d'informations.

Une autre façon d'aborder le problème de langues est d'élaborer un audit des compétences de vos membres afin de connaître leurs atouts linguistiques.

### **BAYER Espagne (Catalogne)**

Les délégués possédant des connaissances en langue étrangère sont formés dans le but initial d'aider les membres CCOO au CE et aussi pour éventuellement, le cas échéant, prendre le relais au sein du CE.

Bien que les employeurs y soient souvent réticents, le bénéfice de disposer d'un plus grand nombre de réunions de CE ne fait aucun doute.

L'établissement d'un comité restreint soutenant efficacement le CE peut aussi jouer un rôle à cet égard. L'augmentation de la fréquence des réunions de ce plus petit groupe de représentants de CE permet de développer un plus grand niveau de compréhension, de confiance et de solidarité.

### **BARCLAYS**

Mise en place de groupes de travail par thème qui assurent un rôle de coordination entre les réunions plénières.

Les différences en matière de droits légaux des employés dans les différents pays peuvent aussi créer de grandes difficultés. Par exemple, en Allemagne les représentants des salariés ont le droit de siéger au conseil de surveillance de l'entreprise. Cela peut engendrer le sentiment qu'il existe deux classes de représentants ; ceux qui bénéficient de la confiance de la direction et les autres représentants ordinaires qui n'en bénéficient pas. Ces représentants des salariés siégeant au conseil de surveillance peuvent être aussi perçus comme complices des décisions de la direction.

Il n'y pas de solutions faciles à ces iniquités en matière de droits à l'information dues aux différents cadres juridiques nationaux. Pour y faire face, deux stratégies générales se dégagent :

- Les membres des CE ont besoin d'une bonne formation de sensibilisation aux différents droits à l'information et à la participation en vigueur dans les pays d'où viennent leurs collègues.

- Forts d'une compréhension de ces différents droits à l'information, les CE ont besoin d'optimiser ces derniers via la dissémination d'information à tout le CE.

Un problème tout particulier rencontré concerne les clauses de confidentialité en matière d'information financière auxquels peuvent être liés les représentants des salariés. Pour les membres du conseil de surveillance, ces clauses peuvent reposer sur la législation nationale. Mais dans d'autres cas, ce n'est que verbalement que la direction interdit au CE de divulguer des informations de nature confidentielle. Certains CE sont arrivés à la conclusion que l'information obtenue dans ces circonstances peut s'avérer être destructive et saboter les relations non seulement au sein des CE mais aussi entre les CE et les salariés qui y sont représentés.

#### **ABN AMRO**

Le CE a trouvé un moyen de contourner ce problème par le biais d'un accord avec la direction stipulant que certaines informations ne seraient considérées comme confidentielles que pendant une durée de 24h.

Un autre problème majeur et récurrent que nous avons identifié concerne l'absence parmi les membres de CE de délégués syndicaux ou de représentants élus par les salariés censés être représentés. Au bout du compte, cette absence de mandat rend problématique la coopération entre les CE et les syndicats ainsi que celle au sein même du CE. Les représentants des CE qui n'émanent pas des syndicats semblent établir d'autres priorités.

Encore une fois, il n'y a pas de solution miracle mais les quelques conseils suivants nous semblent importants :

- Faire en sorte que la direction accepte que les représentants des CE soient élus en conformité avec la législation et les pratiques du pays.
- S'assurer de l'engagement des syndicats dans le processus visant à obtenir une réelle représentation syndicale au sein des CE –

incluant des propositions de soutien 'concrets' telles que formation et expertise.

### **TYCO**

Lors des négociations de l'accord, les syndicalistes au Groupe Spécial de Négociations ont insisté sur une clause prévoyant l'élection des membres des CE par les instances de représentation des salariés (comités d'entreprise ou syndicats), ou en l'absence de ces dernières, en conformité avec la législation et les pratiques du pays concerné. Ceci dans le but d'assurer une procédure d'élection libre de toute interférence ou de tout contrôle managériaux

Même lorsqu'une élection doit se tenir parmi tout le personnel, une bonne coopération intersyndicale permet d'asseoir une forte présence syndicale. Les syndicats affiliés au TUC l'ont fait dans l'entreprise P&O et ont gagné les 5 sièges britanniques.

Les faibles taux de syndicalisation dans beaucoup de secteurs de l'économie de nombreux pays renforcent ce problème. Ainsi, dans le secteur bancaire en Hollande, le taux de syndicalisation s'élève à 10%. Dans de telles circonstances, on se doit d'adopter une approche pragmatique.

Etant donné l'absence relative d'expérience des représentants des CE, il nous est apparu très important que ceux-ci puissent apprendre les uns des autres. Cet apprentissage doit se développer non seulement au sein du CE mais aussi entre les CE.

### **Catalogne**

Les cercles d'études organisés par les CO.OO. pour les délégués des CE se sont avérés très utiles en ce qu'ils ont permis l'échange d'information et d'expérience entre les représentants des CE des différents pays et les fédérations syndicales.

De l'avis de tous, à moins de connaître la manière dont d'autres CE fonctionnent, il n'est pas possible d'identifier de manière constructive ce qui constitue une bonne pratique.

Il a aussi été souligné qu'un stage d'introduction devrait être mis en place pour les nouveaux membres des CE. Le strict minimum serait de transmettre aux nouveaux membres les exemplaires des procès-verbaux, des politiques et des accords pertinents.

### **Relations avec les syndicats**

L'un des facteurs les plus déterminants pour aboutir à une véritable coopération entre les syndicats et le CE est de s'assurer, autant que faire se peut, que les membres des CE soient issus des syndicats. Mais aussi importante soit-elle, cette considération n'est pas pour autant suffisante en elle-même. Les syndicats doivent adopter une attitude positive envers les CE et engager les ressources suffisantes pour leur bon fonctionnement. Par exemple, au Royaume-Uni, le TGWU a accepté de prendre en charge la coordination des membres du CE de l'entreprise UNILEVER. Dans d'autres cas où les confédérations ou les syndicats se font concurrence, ceux-ci doivent néanmoins tendre à travailler ensemble afin de garantir le maximum de soutien et un réel mandat aux représentants du CE. Par exemple, en Espagne les CC.OO. et l'UGT se sont mis d'accord sur un système de nomination des membres des CE.

De considérables difficultés émergent quant aux décisions prises dans les multinationales au niveau central mais dont les effets se font sentir au niveau local. Il est nécessaire de mettre en place une meilleure coordination par le biais de contacts réguliers entre les CE au niveau européen et les syndicats au niveau national.

#### **BAYER**

Le forum de BAYER Espagne a été négocié et calque la transposition du Forum européen au niveau national espagnol. C'est une instance d'information et de consultation entre les syndicats et BAYER Espana. Cette instance permet une coordination syndicale entre tous les lieux de travail de l'entreprise BAYER en Espagne.

On peut trouver d'autres exemples de forums nationaux qui ont été négociés en vue de reproduire la fonction du CE au niveau national. Au

Royaume-Uni, de tels forums ont été mis en place dans les entreprises NESTLE et NORTHERN FOODS.

Les comités d'entreprise nationaux peuvent endosser ce rôle lorsque cela est permis par les législations nationales ou les conventions collectives (comme cela est le cas par exemple en France, en Allemagne et dans les pays scandinaves).

En Belgique, la loi de transposition prévoit des réunions entre les représentants des CE et les délégués syndicaux de l'entreprise de tout le pays.

Un certain nombre de CE ont signalé les réticences des directions en ce qui concerne la présence d'experts syndicaux dans les réunions de CE. Nous avons identifié quelques stratégies qui peuvent contribuer à surmonter les problèmes liés à ces objections.

Il a été suggéré que les syndicats organisent des sessions de formation pour le CE avant les réunions préparatoires et plénières avec la direction.

Une grande entreprise européenne refusait la participation d'experts syndicaux aux réunions. Après un certain temps, elle a changé d'avis et a accepté leur présence à condition que ces experts signent un accord de confidentialité, les liant aux mêmes règles de confidentialité que les membres du CE en conformité avec l'accord du CE.

On a aussi souligné l'unique position dans laquelle se trouvent les syndicats de pouvoir rassembler les représentants de différents CE, ce qui permet à ces derniers d'apprendre les uns des autres lors de formations et de conférences, tout en donnant aussi l'occasion aux syndicats de s'engager de manière plus active.

## **Relations avec les salariés/membres**

Des représentants de CE ont été par moments confrontés à un certain degré d'hostilité de la part d'autres membres les percevant comme

complices des décisions prises par les employeurs. Ceci était dû à des malentendus concernant le rôle et les prérogatives du CE. A certains moments, les CE se sont retrouvés dans la position de devoir accepter qu'ils avaient été consultés ; ce qui n'était pas la même chose que de dire qu'ils étaient parvenus à un accord sur ce qu'il fallait faire.

Le problème auquel on est le plus souvent confronté porte sur l'indifférence des membres/ salariés envers le travail du CE.

La manifestation de cette indifférence ne peut être surmontée qu'en informant sérieusement les salariés/membres sur le travail du CE et en les y impliquant. Un facteur-clé pour atteindre cet objectif est de garantir que le travail du CE est bien ancré dans des structures démocratiques qui existent déjà dans les syndicats et les comités d'entreprise. D'autres mesures peuvent cependant être envisagées.

#### **VALEO**

Afin de sensibiliser les salariés au travail du CE, chaque réunion du comité restreint se déroule dans un site différent et pas seulement au siège de l'entreprise.

#### **UNILEVER**

Une note brève d'information est distribuée au personnel après chaque réunion du CE. Une publication européenne paraît deux fois par an et le CE possède son propre site Internet (qui est aussi ouvert aux syndicats).

#### **BAYER – Espagne**

Les CC.OO. dans l'entreprise BAYER possèdent leur propre site Internet pour informer les salariés des activités de Bayer national et des forums européens.

#### **UNILEVER –Royaume-Uni**

La direction a accepté que les représentants de CE puissent visiter les sites de l'entreprise où il n'y a pas de représentants de CE afin d'informer le personnel sur le travail du CE. Il est important de s'assurer que ces sites ne se sentent pas isolés ou mis à l'écart.

Dans un autre cas, un CE utilise le courrier électronique de l'entreprise pour informer les membres. L'utilisation du réseau email de la direction n'étant pas toujours fiable, il est préférable d'utiliser les emails personnels pour échanger des informations délicates ; en général, cet outil de communication s'est avéré être très utile au bon fonctionnement des CE.

La manière dont sont organisées certaines réunions de CE peut alimenter le cynisme des salariés/membres. Les réunions des CE sont souvent perçues comme une occasion de passer des vacances gratuites à l'étranger où les représentants de CE profitent de dîners bien arrosés dans des hôtels de luxe.

#### **AWA**

Lors des réunions du CE, les programmes touristiques et les dîners superflus avec la direction ont été rayés de la carte.

Ces visites touristiques ont non seulement engendré des malentendus quant à la valeur réelle du travail des CE parmi leurs membres mais ont aussi diverti l'attention de ces derniers. Un thème récurrent lors de nos discussions est le peu de temps dont dispose l'ensemble des représentants des CE des différents pays, et il apparaît donc important qu'il soit utilisé de la manière la plus productive qu'il soit.

Un autre problème fondamental rencontré par les CE concerne l'absence pure et simple de moyens et de ressources sensés être mis à leur disposition par l'employeur. Dans certains cas, le temps libéré pour les activités du CE se limite seulement aux réunions plénières. Dans ces circonstances, il est très difficile de garder les membres informés et de développer un CE efficace.

#### **Conclusion**

Lorsque l'on analyse les relations entre les CE, les autres instances de représentation des salariés et les salariés eux-mêmes, on doit prendre en considération les éléments suivants :

- La complexité de ces relations.
- Les attributions distinctes de ces différentes instances de représentation.
- Le fait que les grandes entreprises et les CE opèrent sur une base européenne (et mondiale) alors que les syndicats sont encore principalement des structures nationales.
- Ces difficultés sont aggravées par le fait que les CE sont des structures relativement récentes dont les membres sont, par pure nécessité, inexpérimentés.

Malgré tous ces problèmes, les CE avancent à tâtons vers des solutions. De bonnes pratiques apparaissent chaque jour. Il est d'une importance capitale que ces bonnes pratiques soient mises à la disposition de tous les représentants de CE. Les initiatives telles que ces " cercles de recherche " permettant de saisir et de disséminer les bonnes pratiques sont inestimables.

Ceci dit, en dépit de toute la détermination et la force d'innovation des représentants de CE, il n'est pas directement en leur pouvoir de changer des problèmes dont la nature est structurelle. L'enjeu qui se présente aux syndicats consiste à recentrer leur approche nationale, régionale et sectorielle vers les structures de l'entreprise. Comment les syndicats peuvent-ils intervenir pour influencer les décisions des entreprises prises dans un autre pays ou même un autre continent ? Malgré tous leurs défauts, les CE, encore à un état embryonnaire, montrent comment, par des efforts constants, une coopération trans-européenne peut être mise en place.

# ***Les restructurations***

*par Carlos Vallejo et Robin White*

---

## **Introduction**

Les restructuration couvrent un champ très large et peuvent être définies comme tout changement majeur au sein d'une entreprise. Cependant, en ce qui nous concerne, nous nous limiterons aux restructurations qui entraînent des changements importants dans les conditions de travail, et qui provoquent souvent, mais pas dans tous les cas, des suppressions d'emplois. Afin de mieux comprendre les processus en oeuvre nous examinerons certaines **formes de restructurations possibles**.

- **Rationalisation de la production entre les sites.** En Europe, cette forme de restructuration est principalement associée à la création du marché unique en 1992 lorsque les multinationales, au lieu de produire l'ensemble d'un produit dans différents pays pour contourner les barrières tarifaires, ont restructuré leurs opérations pour satisfaire tout le marché européen produisant certains éléments du produit dans un pays, d'autres ailleurs, et l'assemblage final encore dans un autre pays. Ces formes de restructurations continuent toujours, la Belgique et son site Renault à Vilvorde en étant l'exemple type.
- **Délocalisation de la production dans l'UE...**L'absence de normes minimales en Europe rend les risques de pression à la baisse des salaires et des conditions de travail (dumping) bien réels. Quelques exemples que l'on peut citer sont VALEO, ARJO-WIGGINS, BAYER et XEROX.
- **.....et en dehors de l'UE.** Les sites favoris se trouvent en Europe orientale (qui, dans tous les cas, fera bientôt partie de l'UE) avec la présence de GENERAL MOTORS et VALEO, et en Afrique du Nord (le Maroc fera bientôt partie d'une zone de libre échange avec l'Europe) pour VALEO, DELPHI, LEAR et d'autres fournisseurs dans l'industrie automobile. A l'heure où ce rapport est rédigé, des entre-

prises de télécommunications telles que PHILIPS et ERICSSON ont cependant porté leur choix vers les terrains vierges (green-field sites) de Chine

- **Réduction d'effectif via des changements technologiques**, par exemple dans le secteur de la finance
- **Réduction d'effectif via des changements dans l'organisation du travail**, par exemple dans le secteur de l'automobile.
- **Externalisation**. C'est la stratégie la plus récente adoptée par le management

Quelles sont **les causes à l'origine des restructurations** ? La recherche de profit en est la raison principale, mais le contexte dans lequel les restructurations se déroulent peut varier. Nous présentons ci-dessous différents contextes, qui, dans une large mesure, sont apparus consécutivement à la campagne offensive en faveur d'une dérégulation des marchés et de la domination de la finance dans le système capitaliste mondial.

1. **De nouveaux investissements** entraînant une croissance plus rapide de la productivité qu'une hypothétique expansion du marché provoqueront une restructuration à travers des suppressions ou des reclassements d'emplois. Ces restructurations sont plutôt « froides » que « chaudes » car les nouveaux investissements se font souvent de manière décousue et les suppressions d'emplois qui s'en suivent résultent d'une hémorragie plutôt que d'une amputation.

Les restructurations '**froides**' sont aux restructurations '**chaudes**' ce que les maladies professionnelles sont aux accidents de travail. Elles sont d'ordre chronique plutôt qu'aiguë ; moins douloureuses à court terme, elles peuvent même ne pas se faire remarquer pendant un certain laps de temps, elles peuvent devenir, à long terme, plus sérieuses que les secondes ! Les comités d'entreprises européens

ont un rôle important à jouer à cet égard par le biais d'analyses des informations et d'un travail d'anticipation des conséquences.

2. **La contraction du marché**, qu'elle soit due à l'obsolescence des produits ou à un déclin de l'économie en général, met souvent l'entreprise en difficulté qui de fait voudra réduire ses coûts par une restructuration. Une autre raison peut aussi tout simplement être un mauvais management, ce qui est loin d'être inhabituel. Les représentants des salariés et les syndicats ont souvent du mal à s'opposer à la logique de telles restructurations, mais ces dernières années la plupart des suppressions d'emplois, les accélérations du rythme du travail et la détérioration des conditions de travail sont dues à d'autres facteurs.
3. **Compétitivité**. L'apparition des politiques néo-libérales couplée à la mise en œuvre de nouvelles technologies ont créé la mondialisation de l'économie, le besoin d'être compétitif devenant le slogan clé de ce nouvel ordre mondial. Dès lors, des restructurations sont survenues dans le seul but que les entreprises restent compétitives ou devancent des entreprises concurrentes. Plus que les changements technologiques, c'est la réorganisation du travail qui a été le moteur principal de ces restructurations plus souvent 'froides' que 'chaudes'. Connues sous le nom de Toyotisme, ces nouvelles méthodes de management furent importées du Japon, selon lesquelles pour justifier son existence on se devait d'être « efficace et sans égard », « lean and mean » en anglais.
4. **Poursuite à court terme de la valeur boursière**. La logique des restructurations la plus répugnante moralement et la plus inacceptable socialement a fait son essor avec la domination croissante, et la volatilité, des marchés financiers à la fin des années 90 provoquant une course aux profits à court terme, primant sur tout le reste, et aboutissant à des restructurations en vue de maintenir ou d'augmenter la valeur des actions de l'entreprise. L'accélération du rythme du travail, les licenciements et les fermetures de sites n'ont rien à voir

avec des problèmes économiques auxquels seraient confrontées les entreprises ; ces mesures visent purement et simplement à satisfaire les attentes des actionnaires. Le groupe Hewlett Packard ferma son site de production, en dehors de Barcelone, alors en pleine prospérité et rentabilité.

Un dernier point : cette classification permet de comprendre les différents types de restructurations et les facteurs sous-jacents. Dans la réalité, cependant, c'est l'articulation de ces différents processus qui est à la source des restructurations.

## **EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES DANS LES COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS ET LES SYNDICATS**

### **a. information,**

**Le droit à être informés sur l'entreprise et ses plans futurs** représente un droit fondamental des comités d'entreprise européens (CE). Une information de qualité et transmise au bon moment constitue l'élément essentiel de toute stratégie syndicale confrontée aux restructurations d'entreprises multinationales.

#### **Les avancées les plus flagrantes gagnées par les CE**

Les représentants d'UNILEVER considèrent qu'une information de qualité en temps utile représente la réussite la plus tangible de leur CE. Ils ont également obtenu que les informations transmises par la direction soient homogènes à travers l'Europe, ce qui facilite la coordination et l'organisation syndicale, tandis que le fait de recevoir des informations en temps utile permet aux syndicats de mieux négocier, quel que soit le niveau auquel se déroulent les négociations qui suivent.

Néanmoins, on ne nous apporte jamais rien sur un plateau, et pour pouvoir mettre en œuvre les droits à l'information dans les entreprises et les utiliser, le comité européen doit être bien cordonné, proactif et uni. Dans

la pratique, cela signifie un ancrage dans les syndicats, une bonne coopération entre les représentants et leur syndicat respectif, le choix judicieux d'un expert capable de fournir une analyse des informations sur l'entreprise, et de pouvoir discuter de la stratégie avec le CE afin d'anticiper les changements.

#### **D'autres sources d'informations**

Dans leur recherche d'informations, un certain nombre de CE ont jugé bon de ne pas se limiter à ce que leur dit l'entreprise, mais de mener leur propre enquête en utilisant la presse financière internationale et l'Internet. Un membre d'un CE d'une multinationale américaine échangea une correspondance par Email avec un universitaire des Etats-Unis concernant les stratégies futures éventuelles de son entreprise !

Mais même une information de qualité n'est pas toujours suffisante.

#### **Quel site ?**

Chez UNILEVER, le CE a découvert que même en ayant à sa disposition beaucoup d'informations de différentes sources lui permettant d'anticiper si l'entreprise va supprimer des emplois ou fermer l'un des sites, il est incapable de prévoir de quel site il s'agit et dans quel pays. Dans ce genre de situation, il est donc très important d'avoir une idée claire des sites se trouvant en sous- ou sur-production.

Quid de la **consultation**, l'autre prérogative élémentaire du comité d'entreprise européen ? Ce concept a été clarifié dans un arrêt intérimaire (4-4-1997 dans le B.O. 97/00992) du Tribunal de Grande Instance de Nanterre, et en dernier lieu, par la Cour d'Appel de Versailles (7-5-1997), à la suite de la fermeture, sans consultation préalable, du site de Renault à Vilvorde en Belgique. La Cour d'Appel de Versailles a jugé: "qu'est manifestement illicite.... une absence d'information et de consultation préalable à l'annonce publique, par une entreprise située en France, d'une décision pure et simple de fermeture d'une unité de production employant... dans un filiale située en Belgique, un nombre de salariés voisin de trois mille et exposant un tel nombre de personnes aux peines et inconvénients d'une perte potentielle d'emploi..." .

Un aspect important de ce jugement est que les tribunaux aient jugé illégal l'absence de consultation de Renault alors même que l'accord du comité d'entreprise européen (un accord volontaire signé en 1995) ne requerrait pas une information et consultation au préalable. Les tribunaux ont basé leur jugement sur les obligations légales de la directive relative au CE, ainsi que sur le point 17 de la charte communautaire des droits fondamentaux des travailleurs et sur le point 12 de l'accord de la politique sociale. Mais le résultat vraiment important de l'arrêt est le fait que l'information et la consultation doivent être mises en oeuvre avec un "effet utile".

En dépit de tout cela, de nombreux CE considèrent que leurs droits à la consultation sont bien inférieurs à ceux liées à l'information. Les représentants du CE d'UNILEVER ont même été jusqu'à affirmer catégoriquement que « Nous avons gagné le droit à être informés mais pas celui à être consultés ». Ce sentiment émane sans aucun doute de l'incapacité à imposer les revendications des salariés sur le processus de consultation. La direction peut bien nous consulter, mais de toute façon elle appliquera ses décisions initiales. Pour vraiment faire une percée nous devons changer le rapport de force, ce qui nous ramène au pouvoir d'organisation des salariés et des syndicats .

Certains CE ont **utilisé le processus de consultation pour gagner un temps précieux** dont ont besoin les experts pour analyser l'information, et le CE pour en discuter...

#### **Plus de temps**

Un CE peut parfois retarder l'application des plans de la direction, leur laissant plus de temps pour organiser une réponse syndicale, en insistant pour être officiellement consulté lors d'une prochaine réunion mise en place à cette fin. Dans ce cas-là, la législation hollandaise , ainsi que l'équilibre des forces, représentent un atout important.

...ou pour récolter plus d'informations quand le besoin s'en est fait sentir.

### **Plus d'informations**

Lorsque SCHLUMBERGER a souhaité se séparer de sa division d'équipements, le processus de consultation fut utilisé pour demander plus d'informations afin que le CE puisse en discuter avec les experts et élaborer une réponse. Cela fut possible parce que le CE tombait sous la législation française.

## **b. et la coordination...**

**La coordination et l'organisation internationales sont nécessaires** si les travailleurs vont affronter les entreprises multinationales sur quelque chose approchant un pied d'égalité. Les CE jouent un rôle important pour y parvenir et ces dernières années, de grandes avancées sont à noter.

### **Les avancées dans le domaine des compétences en communication internationale**

Le fournisseur allemand FRAPE BEHR dans le secteur automobile possède une usine dans une petite ville du nord-est de l'Espagne. Un représentant du CE de ce site a dit qu'elle se sentait handicapée car elle ne pouvait parler directement qu'avec un seul site en Allemagne où il se trouvait qu'un délégué parlait espagnol. Pour communiquer avec des délégués d'autres sites allemands, elle devait passer par un homologue parlant espagnol, ce qui n'était pas satisfaisant. Ce niveau de coordination et de sophistication de la communication à l'échelle internationale est sans comparaison avec ce qui avait l'habitude de se passer il y a seulement quelques années.

Les représentants ne sont plus intimidés face à la perspective de devoir participer à des réunions en terre étrangère. La connaissance d'autres systèmes syndicaux est mieux maîtrisée, ne serait-ce que dans le but pratique de comprendre d'où viennent les autres membres du CE, et quant aux barrières linguistiques elles sont prises pour ce qu'elles sont – des barrières à franchir et non pas des obstacles à la communication et à la compréhension mutuelle. Les délégués des CE n'ont pas seule-

ment appris à utiliser la réunion préparatoire lors des assemblées annuelles comme point focal de la coordination, mais ils ont aussi réussi à inscrire à l'ordre du jour des CE qui sont actifs et ancrés dans le monde syndical, une coordination continue.

#### **Séances de formation**

Les représentants d'UNILEVER tirent le meilleur parti de la plupart des réunions préparatoires lors des sessions plénières annuelles les prolongeant en sessions de formation.

La révolution du courrier électronique fut cruciale dans le développement de la communication horizontale, qui à elle seule, est suffisamment agile pour pouvoir réagir – presque en temps réel – au monde en perpétuels changements dans lequel opèrent les multinationales. L'utilisation des Emails des entreprises est un des droits sociaux les plus importants pour lequel on se bat actuellement et que l'on est en passe de gagner.

#### **E-mail : un nouveau droit social**

Les syndicats mènent une campagne pour que l'utilisation du Email soit reconnue en tant que droit. La fédération syndicale internationale, UNI, a été très active en la matière. En Espagne, le syndicat CCOO a obtenu à la banque BBVA, à la suite d'un important arrêt de l'Audiencia Nacional, que l'utilisation du Email par les syndicats et les employés soit un droit reconnu.

### **c. ... peut mener à l'action**

Tout d'abord, un **problème local** qui a été résolu grâce à l'articulation d'une coordination et d'une mobilisation au niveau local et international.

#### **Victoire locale d'un CE**

Une rumeur faisait courir le bruit que le groupe UNILEVER avait l'intention de fermer l'un de ses sites en Espagne. Les syndicats présents dans ce site ont lancé une campagne de mobilisation comprenant des manifestations à laquelle les élus locaux ont participé et qui reçut pas mal d'écho dans la presse locale. Mais on impliqua aussi le comité euro-

péen, invité en bloc à venir visiter le site. Les élus ont de nouveau répondu présent et la presse a relayé l'information. Résultat, l'entreprise publia une déclaration niant toute intention de fermer le site – que cela n'avait été que le fruit d'une rumeur – et que de plus, jamais elle n'envisagerait de tels plans ! Une victoire ! Du moins pour l'instant !

Un certain nombre de leçons ont pu être tirées de cette expérience. Le syndicat peut obtenir des résultats en anticipant et en étant pro-actifs, en mobilisant au niveau local et en formant des alliances avec les élus locaux et la presse, et aussi, plus particulièrement, en faisant jouer le niveau international, et dans ce cas là, en impliquant le CE tout entier. Finalement, la valeur ajoutée d'un rapprochement du CE vers les salariés a été de permettre au personnel de se faire une idée plus claire sur le rôle de cette instance, sur sa composition et sur la façon dont il pouvait lui être directement utile.

L'histoire du site d'UNILEVER en Espagne illustre bien comment une coordination internationale à travers tout le CE peut aider à gagner une bataille locale. Mais l'enjeu majeur pour les CE dans le cas où ces derniers décident de contester les restructurations est comment arriver à une réelle transnationalité dans leur travail pouvant mener à de réelles actions de solidarité.

Le concept de **“transnationalité”** est utilisé pour décrire un comité d'entreprise européen fonctionnant bien ensemble, dont les membres possèdent non seulement un esprit collectif mais aussi international. Il est vital d'appliquer à l'échelle internationale le principe syndical de base, faire face au patron ensemble dans l'union. Un CE bien coordonné, fonctionnant bien de manière formelle, bénéficiant de bons moyens et de beaucoup d'informations est certes nécessaire, mais n'est ni suffisant ni une protection contre le fétichisme des frontières nationales et le piège de la division pour mieux régner.

## Exemples de solidarité syndicale transfrontalière

### **Faire passer l'information comme preuve de solidarité**

Des délégués d'un pays X furent informés par ceux d'un pays Y que la production allait y être transférée et que l'entreprise avait l'intention de fermer une usine dans un pays Z. La direction locale nia avoir eu connaissance de ces plans – et en effet il se peut qu'elle n'ait pas été mise au courant. Les représentants du pays Y confirmèrent ces rumeurs. Ce qui est remarquable dans ce cas, c'est que les membres du CE du pays Y aient choisi de partager leurs informations avec leurs collègues du pays X au lieu de ne rien faire et de profiter des plans de la direction en leur faveur. Grâce à l'alerte reçue à temps, le CE a pu réagir rapidement et signaler dans les deux pays X et Z qu'a moins d'être sérieusement consulté à l'avance sur ces plans, il réagira très fortement. A l'heure ou nous écrivons la direction n'a pas mis son plan en oeuvre.

Les représentants des CE découvrent de plus en plus que les décisions clé des entreprises concernant la production sont prises au niveau central, plutôt que par les directions locales ou nationales qui peuvent très bien ne même pas avoir été mises au courant. Ce qui signifie qu'il est vital de partager les informations entre les sites et les pays, ainsi qu'avec les délégués qui travaillent au siège de l'entreprise, ce qui peut s'avérer être d'une importance particulière

### **Solidarité flexible**

Chez SUEZ LYONNAISE les experts des comités d'entreprises français transmettent leurs analyses au comité européen et en font ainsi bénéficier l'ensemble des salariés européens.

Les représentants des CE disent souvent que ce dont ils ont besoin c'est le droit de négocier. C'est un sujet délicat et qui doit être traité prudemment.

D'une part, si les décisions clé sont de plus en plus souvent prises par la direction centrale, il paraît logique que les négociations se déroulent à l'échelle internationale. Sinon, on permet aux entreprises d'agir unila-

téralement ou on se limite, tout au plus, à des réactions d'arrière-garde au niveau local. En ce qui concerne au moins les entreprises européennes, cela reviendrait à mettre les CE en première ligne. Mais là, on doit être prudent car si les négociations dans l'entreprise se déroulent à l'échelon européen, qui va les mener ? Le CE ? Quid des fédérations syndicales européennes, ou des syndicats nationaux ou régionaux des pays concernés. Si on gagne le droit de négocier au niveau européen, une coordination plus efficace, qu'elle ne l'est à présent, entre les CE et les centrales syndicales concernées sera d'autant plus nécessaire.

Mais déjà pour les négociations en entreprise au niveau national, nous pouvons faire du bon travail **si** nous gagnons la bataille pour les droits à l'information en temps utile **et** si nous réussissons à assurer une bonne coordination syndicale transfrontalière. Si les négociateurs syndicaux nationaux de différents pays coordonnent leurs revendications et établissent des stratégies et des tactiques conjointement, que se passera-t-il ? Le problème semble relever plus de la coordination internationale des syndicats et de l'élaboration d'accords syndicaux internationaux que de savoir si oui ou non les négociations doivent se dérouler au niveau européen. Dans la section a) sous le point **Information**, par exemple, il a été mentionné que les représentants du CE d'UNILEVER ont considéré qu'une bonne information en temps utile leur avait permis de mieux négocier.

#### **Protocole sur les restructurations**

Celui-ci a été négocié par la direction d'UNILEVER et le CE. Le protocole engage la direction à agir de manière socialement responsable, et à essayer de trouver un acheteur pour le site en cas de fermetures et, d'essayer de s'assurer que les nouveaux propriétaires respectent les salaires et les conditions de travail des employés.

Nous allons maintenant nous pencher sur le cas de GENERAL MOTORS, où le CE a organisé une mobilisation européenne afin de faire face aux plans de restructuration de l'entreprise.

#### **Fermeture empêchée et accord-cadre sur la restructuration gagné**

En décembre 2000, GM Europe a informé le CE sur ses intentions de fer-

mer des sites provoquant la suppression de 6000 emplois en Europe, dont 3000 dans l'usine de Luton, au Royaume-Uni, menacée de fermeture. La direction a informé la presse en même temps que le CE, violant ainsi la directive européenne et l'accord du CE de General Motors qui prévoyait que des informations complètes et en temps utile soient transmises au CE. La décision de fermer l'usine de Luton représentait aussi une infraction à l'accord signé en 1998 avec les syndicats britanniques relatif à la sécurité de l'emploi.

En janvier, le CE a présenté une liste de revendications comprenant les points suivants : pas de fermetures ni de licenciements forcés ; le maintien des mêmes conditions pour les employés transférés ; toute suppression d'emplois doit faire l'objet d'un accord volontaire ou d'un plan de pré-retraite ; meilleure productivité grâce à des campagnes de ventes sur les produits ; respect de tous les accords existant.

Pour s'assurer que l'accord-cadre s'appliquerait à toutes les usines, le CE a organisé une journée d'action le 25 janvier mettant la pression sur la direction pour qu'elle se mette à la table des négociations. Des arrêts de travail se sont déroulés au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, en Espagne et au Portugal et 40.000 personnes ont pris part à des manifestations. Consciente que d'autres actions étaient en cours, la direction accepta de négocier. Le 5 mars, un accord-cadre fut signé contenant les points suivants :

- Pas de licenciements à la suite du plan de restructuration avant 2005.
- Maintien des usines au RU avec la garantie d'une croissance de la capacité.
- Pas de désavantages pour les employés transférés vers d'autres sites.
- Maintien de la reconnaissance syndicale et de la représentation des employés.

Le cas de GM représente une vraie percée. C'est une victoire entraînant dans son sillage l'arrêt des licenciements massifs et des fermetures d'usines. Selon le secrétaire général de la FEM, Reinhard Kuhlmann, ce fut

« la démonstration éclatante d'une solidarité européenne » qui, comme la CES l'a indiqué « a empêché la fermeture annoncée du site à Luton » La CES a aussi ajouté que l'accord-cadre représentait « une bonne base pour un code de conduite sur les restructurations et allait stimuler l'emploi dans le secteur automobile ». Si l'accord-cadre de GENERAL MOTORS est une bonne base pour les employés du secteur automobile, c'est aussi un bon exemple pour tous les travailleurs en Europe, la preuve de ce qu'un Comité européen peut faire lorsque les travailleurs sont solidaires.

## Conclusions

**Une information de qualité et transmise en temps utile** de la part de la direction est essentielle pour les membres du CE confrontés à des restructurations, il en va de même pour ce qui est de la coordination et de l'organisation au niveau international. Le premier but a été atteint et le deuxième mis en place par certains CE dans divers secteurs. Le choix d'un **expert** à la disposition du CE capable d'analyser l'information afin d'anticiper les changements est un autre point dont l'importance fait l'unanimité.

Mais bien que ces éléments soient nécessaires, ils ne sont pas pour autant suffisants en eux-mêmes pour défier les restructurations. **Une mobilisation active accompagnée d'actions de solidarité** est plus que nécessaire aux salariés pour pouvoir anticiper une crise éventuelle, comme celle à UNILEVER ou y faire face comme celle à GENERAL MOTORS.

Un nombre de représentants, particulièrement ceux venant de France, réclament des modifications de la législation nationale et européenne afin de renforcer les droits des employés. A la suite des récentes vagues de restructurations et de licenciements, la Commission de l'UE a annoncé toute une série de mesures et d'intentions visant à améliorer la situation. Celles-ci comprennent l'accélération de l'adoption de trois directives sociales (celles relatives à l'information et la consultation, au statut de la société européenne, et à la révision de la directive sur les CE), atti-

rer l'attention sur les dispositions légales existantes relatives aux restructurations ; et la consultation des partenaires sociaux sur le développement de la responsabilité des entreprises pour faciliter les changements.

Mais l'expérience nous a montré qu'un meilleur cadre juridique des droits n'entre réellement en vigueur que grâce à l'organisation et aux actions des CE et des syndicats.

# ***Faire face aux fusions, acquisitions, externalisations***

*par Evelyne Pichot et Thierry Jouvét*

---

## **Introduction**

*Les processus de fusions, acquisitions, externalisations... des entreprises sont de plus en plus étendus, rapides, complexes... et ont des conséquences déterminantes sur l'emploi et l'avenir des activités. Nous avons vu combien ces processus sont marquants et différenciés dans les entreprises représentées au sein du séminaire "EWC research circles".*

*Comment faire face ? Comment évaluer correctement les enjeux et les marges de manœuvre ? Comment agir pour défendre les intérêts des salariés ?*

*Nous avons cherché à identifier les problèmes majeurs rencontrés par les comités européens et des solutions trouvées ou envisageables concernant :*

- l'obtention d'informations*
- les contacts et liens entre représentants de différentes entreprises*
- l'élaboration d'analyses, avis et propositions*
- la relation avec les autorités de concurrence*
- l'adaptation du (des) comité(s) européen(s) aux modifications de périmètre*
- les modes d'action*

## **Des enjeux majeurs**

Les fusions, acquisitions, externalisations présentent des enjeux majeurs pour les membres de comités d'entreprise européens. Elles

entraînent en effet rapidement des changements importants dans l'emploi, par les restructurations qui leur sont associées, et dans les conditions de travail. Elles génèrent également des modifications déterminantes pour l'organisation et l'avenir des activités ainsi que pour le positionnement du groupe.

Ces enjeux se présentent à de multiples niveaux: depuis l'espace local jusqu'au niveau européen en passant par les équilibres nationaux et le devenir des entreprises en question. Le temps dans lequel se déterminent les orientations et se forment ces enjeux est très court. Et les représentants des salariés doivent les affronter en même temps que sont modifiés les organes de représentation et les équilibres syndicaux.

Par acquisitions successives, le groupe VALÉO est par exemple passé en 20 ans de 1000 à 75 000 salariés. Il s'est diversifié puis recentré. Tous les ans est rachetée une grosse société. Ces croissances externes sont effectuées pour faire disparaître un concurrent, pour acquérir des parts de marché, pour la complémentarité des activités ou pour suivre un constructeur automobile dans ses nouvelles implantations. Ces acquisitions entraînent des "doublons" et des restructurations ou liquidations avec licenciements assez rapides.

La fusion d'UNILEVER et de BESTFOODS a constitué la première entreprise européenne de son secteur. De même, la duplication des sites de production génère une importante restructuration.

Par externalisation, BAYER a de son côté développé un plan de réorganisation de sa comptabilité, concentrant celle-ci en deux centres en Europe, sous formes de sociétés spécifiques. Une première conséquence en est la suppression de postes dans le groupe, bien que la communication publique du groupe fasse état de créations de postes dans les nouvelles sociétés. Dans la nouvelle entité située en Espagne, les salaires et conditions de travail sont bas avec l'embauche de nouveaux entrants. La convention collective applicable y est la moins favorable aux salariés de toutes les conventions et nettement inférieure à celle initiale de la chimie

Enfin, certains groupes connaissent une succession de processus auxquels sont liées de larges incertitudes. Ainsi, dans SUEZ-LYONNAISE, se sont succédées une grande fusion, des acquisitions puis la vente d'un secteur entier. Cette dernière vente a été effectuée pour disposer des liquidités nécessaires à un gros investissement dans un autre secteur du groupe, les télécommunications. Mais finalement ce dernier investissement, dans la licence UMTS, n'a pu se réaliser. Les décisions du groupe sont en effet aussi dépendantes de décisions des gouvernements nationaux, qu'il s'agisse de téléphonie, de privatisation des eaux, de prix des services... aux conséquences majeures.

## **Des processus à différencier**

Les processus de fusion, acquisition, externalisation touchent les entreprises et les groupes de façon diverse. Les participants du séminaire "EWC research circles" ont insisté sur la nécessité d'entrer précisément dans ces différenciations, car les conséquences et la façon de faire face à ces processus sont également différentes.

Par exemple, Le groupe TYCO, holding de centaines de sociétés, commence une nouvelle acquisition chaque jour. Ces acquisitions sont menées indépendamment par les branches d'activité. Elles sont faites pour éliminer un concurrent, pour développer des produits à potentiel ou pour se positionner dans un nouveau pays. En deux ans, le nombre de salariés du groupe est ainsi passé de 200 000 à 300 000. Les changements sont si rapides qu'il est très difficile d'appréhender le contour du groupe et d'intégrer les salariés des sociétés acquises. Les conséquences pour l'activité des branches et pour les salariés sont très différentes selon la cause à l'origine de l'acquisition.

Suivant une marche différente, GENERAL MOTORS et FIAT ont créé une entité commune avec un processus progressif devant aboutir en 4 ans à l'acquisition par FIAT. Les salariés issus de GENERAL MOTORS dans cette nouvelle entité ont obtenu une garantie de réintégration dans leur groupe d'origine pour le cas où ce processus échoue.

## **1. Faire face : obtenir les informations nécessaires**

### **Détenir et actualiser les informations de base**

La détention d'informations de base à jour, comme la liste des sociétés et unités, le nombre de salariés, les activités, l'existence et les coordonnées de la représentations des salariés... est nécessaire pour faire face lorsque s'engage une opération importante. Cette information de base permet aussi d'avoir des points de repère internationaux et sectoriels et d'anticiper les opérations possibles.

Mais il est parfois difficile d'obtenir ces informations et leur recherche et actualisation représentent un travail important. Différents canaux peuvent être utilisés, y inclus la participation aux conseils d'administration et assemblées générales

#### **Utiliser différents canaux d'information**

Le coordonnateur d'un comité européen fait des demandes régulières d'informations à la direction, veille sur internet pour garder à jour les informations et recueille des informations sur les nouvelles acquisitions auprès des autorités de concurrence nationales et européenne

#### **Utiliser le réseau du comité européen et l'expertise économique**

Dans le groupe VALEO, le réseau des membres du comité européen est essentiel à l'obtention et à l'échange d'informations, de base comme en cas de crise. L'analyse économique et stratégique pour les instances de représentation permet également d'anticiper sur les opérations envisageables et de situer les opérations engagées dans leur contexte.

### **Obtenir confirmations et précisions sur les rumeurs et informations de presse, tenir des réunions**

Sur de grandes opérations, les rumeurs ou la presse précèdent souvent l'information des représentants. Les directions locales détiennent

nent généralement peu d'informations, d'où l'intérêt de l'accès à la direction centrale par le comité européen, même si cette direction peut prétendre dans certains cas que la question n'est pas transnationale.

Les représentants doivent cependant être conscients qu'il peut aussi y avoir un écart entre les annonces à la presse ou les plans initiaux et la mise en œuvre concrète, ce qui s'est par exemple produit pour SUEZ-LYONNAISE avec le projet d'acquisition de licence UMTS.

#### **Obtenir des précisions**

Chez UNILEVER, le comité européen a demandé à la direction des précisions sur les informations de fusion parues dans la presse. Pour SCHLUMBERGER, lorsque l'information de la fusion avec SEMA GROUP est parue dans la presse, le comité de groupe français a demandé des informations à la direction centrale et a trouvé le prix d'acquisition sur le site internet du groupe. Les représentants des deux comités européens se sont alors rencontrés et ont échangé leurs informations.

#### **Tenir éventuellement plusieurs réunions**

Chez ABN AMRO, le comité européen tient plusieurs réunions, éventuellement en formant des groupes de travail, jusqu'à ce qu'il obtienne l'information suffisante .

## **2. Faire face : nouer des liens**

### **Quelles que soient les craintes**

Les différences de cultures, les conflits d'intérêt perçus, les relations de pouvoir peuvent constituer des obstacles à l'établissement de liens entre représentants des différents groupes en jeu dans une opération.

Par exemple, dans la fusion UNILEVER-BESTFOODS, il n'y a pas eu de discussion ente les comités européens pendant les six mois d'examen

auprès des autorités de concurrence. Il y avait une grande différence dans l'information entre les représentants d'un groupe et ceux de l'autre. Cela est venu notamment de craintes en raison des futurs choix d'unités à garder ou développer.

#### **Etablir des contacts malgré les difficultés**

Il n'y avait "pas d'acquis commun" entre les salariés venant de GENERAL MOTORS et ceux venant de FIAT et il n'a pas pu y avoir de coordination ni de tactique conjointe entre les représentants au début du rapprochement. Cependant des contacts et échanges de points de vue ont été mis en place entre représentants des deux groupes et une rencontre mondiale a été organisée.

#### **Développer une coopération**

La coopération est plus facile lorsque les groupes, les cultures sont proches et que les représentants sont syndiqués, mais ce n'est pas toujours le cas. Pour faciliter les démarches, tout le développement des réseaux et liens en amont est important.

#### **Coopérer et s'arranger avec les différences**

En raison des différences d'activité, services informatiques et production, les salariés des groupes SCHLUMBERGER et SEMA appelés à fusionner sont différents, mais les représentants sont convaincus de pouvoir "s'arranger avec les différences" par la coopération

#### **Organiser une ou des réunions extraordinaires du comité européen**

Une réunion extraordinaire a été convoquée lors de l'acquisition de WOOLWICH par BARCLAYS BANK, ce qui a amélioré l'information, même si la réunion n'a pas été suivie d'autres actions

#### **Commencer à travailler ensemble dès les premiers rapprochements**

RENAULT détient une part de NISSAN, sans en avoir toutefois le contrôle. Cela peut changer dans le futur et des relations ont été nouées entre les deux comités européens

### **3. Faire face: élaborer des analyses, avis et propositions**

#### **Etre consultés et pas seulement informés... en temps utile**

Globalement, les comités européens arrivent à être informés, mais il y a toujours de sérieux problèmes de consultation. Et il s'avère particulièrement difficile d'obtenir que cette information et consultation se produisent en temps utile.

#### **Gagner en droits de consultation**

Pour certains représentants d'UNILEVER, il n'y a pas eu de réelle consultation du comité européen, mais cela ne veut pas dire qu'il a été inutile. Il a au contraire été très utile pour l'information, tant en quantité qu'en qualité et quelquefois en temps utile, ainsi que pour permettre et stimuler la coopération syndicale internationale. Le prochain enjeu est pourtant de gagner de réels droits de consultation, afin de pouvoir peser sur de futures fusions et acquisitions

#### **Réussir à élaborer des avis et propositions**

Il n'est pas facile d'élaborer avis et propositions dans un contexte d'enjeux majeurs, d'incertitudes sur les marges de manœuvre et de pression. Il y a un besoin d'analyse économique rapide pour mesurer ces enjeux et marges de manœuvre. L'appui des experts, l'anticipation des analyses d'entreprise et secteur peuvent aider beaucoup en ce sens.

#### **Utiliser les experts et juristes**

Les représentants de plusieurs groupes ont souligné l'intérêt de faire intervenir les experts et juristes pour faire respecter les droits et accroître la capacité d'analyse et d'action du comité européen. Les moyens des instances nationales de représentation, notamment françaises, ont été mises à contribution pour initier cette intervention dans certains cas.

## **4. Faire face : se mettre en relation avec les autorités de concurrence**

Une partie importante des fusions, acquisitions, externalisations est soumise au contrôle des autorités de concurrence. Au niveau communautaire, ce contrôle est effectué par la Direction Générale Concurrence de la Commission Européenne (voir procédure en annexe). Son calendrier dicte souvent celui de la réalisation des opérations projetées par les entreprises.

### **Recueillir des informations**

Certains représentants ont déjà eu l'occasion d'être en contact avec ces autorités de concurrence. La première raison de ce contact est le recueil d'informations, qu'il s'agisse d'actualiser les informations de base dans un groupe engagé dans une politique d'acquisitions, ou en cas d'opération spécifique.

#### **En cas de concentration de dimension communautaire**

Toutes les informations sur l'ouverture de la procédure par la notification préalable obligatoire et sur les décisions sont disponibles sur le serveur de la Commission Européenne. Une version non confidentielle des informations sur l'opération peut être ouverte aux représentants des salariés. Ces possibilités ont déjà été utilisées par des comités européens, par exemple à UNILEVER.

### **Tenter de se faire entendre**

Les directions, les clients, les fournisseurs des groupes engagés dans une concentration communautaire sont consultés par la Direction Générale Concurrence, mais généralement pas les salariés. Les "représentants reconnus des travailleurs" ont pourtant le droit d'être auditionnés dans le cadre de la procédure de contrôle d'une concentration et cette possibilité a déjà été utilisée par exemple par les représentants de ELF, PECHINEY, CAT, LEGRAND,...

Même si la Direction Générale Concurrence n'analyse aujourd'hui une concentration que sous l'angle de son impact sur la création ou le renforcement d'une position dominante, Il peut être important de faire connaître le point de vue des salariés dès le début de la procédure et avant les décisions de désengagements éventuellement prononcées. Cette audition peut permettre d'engager la mesure et la prise en compte de l'impact économique et social des projets et des décisions.

**Sur les désengagements exigés par la Commission pour autoriser une concentration**

Lors de la fusion avec BESTFOODS, la Direction Générale Concurrence a établi une liste d'entreprises qu'UNILEVER devait vendre pour autoriser la concentration. Le comité européen a eu connaissance de ces conditions, mais n'a pas pu développer une capacité d'influence à cette époque.

## **5. Faire face : utiliser et adapter les structures de représentation**

### **Assurer une "vraie" représentation des salariés**

Dans les pays où il y a peu de salariés, les membres du comité européen sont plus souvent nommés par la direction. Lorsque le groupe intègre une nouvelle entité importante dans un pays, il faut que ses salariés puissent être représentés.

**Prévoir une nouvelle désignation des représentants nationaux en cas de changement**

Le coordonnateur d'un comité européen souligne qu'il faut prévoir dans l'accord la possibilité de remplacement des membres du comité européen quand une nouvelle entité entre dans le groupe et qu'il lui paraît judicieux d'établir un seuil de représentation à 70 salariés dans un pays.

### **Intégrer des représentants de nouvelles entités**

L'intégration de représentants de nouvelles entités peut être difficile compte-tenu de la rapidité des changements et du caractère partiel des

informations détenues sur les opérations d'acquisition. Des différences de vues peuvent également apparaître entre la représentation légale des salariés et les syndicats sur la mise en place des structures de représentation.

#### **Renégocier l'accord de comité européen**

Le comité européen de BARCLAYS a été renégocié suite à l'acquisition de WOOLWICH qui n'avait pas de structure équivalent bien qu'implanté dans plusieurs pays européens.

#### **Prévoir l'intégration de nouveaux représentants au comité européen et visiter**

Lorsqu'une acquisition se fait dans l'union Européenne, l'accord du comité européen de VALEO prévoit un mécanisme d'adaptation de la représentation: entrée de représentants de nouveaux pays, rééquilibrage des représentations nationales le cas échéant. Lorsqu'un nouveau pays entre dans le groupe, le comité restreint du comité européen fait sa réunion trimestrielle dans ce pays.

#### **Trouver un mode d'organisation adapté à la nouvelle situation**

Plusieurs années après l'acquisition de TRACTEBEL par SUEZ-LYONNAISE, il n'y a toujours pas d'intégration réelle du comité européen : les représentants du groupe "acquis" ne l'ont pas souhaité et les vues ont divergé entre pays dans le comité européen de SUEZ-LYONNAISE à ce sujet. La solution actuellement trouvée est de réorganiser le comité européen de SUEZ-LYONNAISE par divisions ayant leurs propres réunions européennes en complément des réunions d'ensemble de l'instance. Les réunions de division devraient être davantage centrées sur les questions concrètes et faciliter l'intégration des représentants de TRACTEBEL.

#### **Associer les représentations en cas de fusion**

L'association des représentations en cas de fusion peut être très délicate. Un représentant estime ainsi que cinq ans ont été nécessaires pour réussir à intégrer les différentes cultures au sein de son comité européen.

en et pour connaître le groupe, mais la fusion effectuée récemment a constitué un autre groupe qu'il faut à nouveau "apprivoiser". La difficulté à gérer ce type de nouvelle situation peut même conduire à des démissions parmi les représentants.

#### **Réunir progressivement les comités européens**

Lorsque l'acquisition a été réalisée, le comité européen d'UNILEVER a organisé une réunion avec les représentants de BESTFOODS. Le comité européen de *Bestfoods* a été maintenu transitoirement avec l'intégration de deux membres du comité restreint de *Bestfoods* (10 000 salariés) aux 5 membres du comité restreint d'UNILEVER (70 000 salariés). Puis un nouvel accord de comité européen a été négocié avec 5 représentants issus de BESTFOODS et 6 d'UNILEVER. Selon ce nouvel accord, les représentants seront élus prochainement par les 80 000 salariés de l'ensemble.

#### **Renégocier l'accord de comité européen**

Deux groupes chimiques disposant chacun d'un comité européen ont engagé un processus de fusion. Avec la participation des syndicats les plus représentatifs, il a été possible d'arriver à un accord pour un nouveau comité européen malgré la signature au niveau local quelques mois auparavant d'un accord sur les suppressions d'emploi

#### **Associer les représentations dès le début du processus**

Dès l'annonce de la fusion entre SCHLUMBERGER et SEMA, un comité d'information et d'action entre les deux comités européens a été mis en place dans l'objectif de maintenir l'emploi dans les deux groupes et un lien a été établi dans les différents pays. L'existence de cette coordination permet aux deux comités européens, actifs dans des secteurs très différents, de continuer à fonctionner tout en ayant une vision d'ensemble. Dans la prochaine étape, une délégation du comité européen d'un groupe assistera aux réunions du comité européen de l'autre groupe, avant de discuter éventuellement d'une instance commune.

#### **Assurer quand même un minimum de stabilité au comité européen**

L'adaptation aux changements, mais également un minimum de stabilité sont nécessaires au fonctionnement du comité européen, surtout que les interlocuteurs et les équipes de management changent aussi.

### **Résister au changement permanent**

La direction d'un groupe bancaire souhaiterait que le comité européen reflète la structure du groupe mais ce groupe change sa structure en permanence. Le comité européen ne peut pas changer de cette façon s'il veut pouvoir travailler et demande une organisation propre au comité européen qui permette un minimum de stabilité

## **6. Faire face : obtenir des résultats concrets**

La maîtrise des enjeux, marges de manœuvre et actions est plus facile au niveau local qu'au niveau européen et il est compliqué d'agir lors de grandes opérations, dans lesquelles entrent en compte des influences politiques. Cependant, la nécessité d'agir et d'obtenir des résultats concrets au niveau communautaire apparaît de la même façon aux représentants.

### **Mettre en place les moyens d'agir**

#### **Former une pression**

Au fil des années, l'un des comités européens a amélioré sa façon de faire face aux acquisitions; en particulier, la pression sur la direction a été maintenue afin de prendre en compte les avis des représentants des salariés lorsque les décisions sont prises au siège

#### **Utiliser les moyens légaux**

Le coordonnateur d'un comité européen considère que cette instance a souvent un pouvoir plus grand qu'on ne l'imagine. Cependant, si la négociation et la pression se révèlent insuffisantes, il prévoit la possibilité de faire appel à des juristes pour rechercher une solution légale au problème, éventuellement en faisant appel aux ressources nationales existantes. Un autre représentant indique qu'il garde en main la menace d'une démarche judiciaire en cas d'opposition de la direction à des démarches légitimes.

### **Garder le lien avec les salariés**

La transmission des informations<sup>3</sup> aux unités et salariés concernés par

<sup>3</sup> Sur la confidentialité des informations, voir chapitre spécifique

une opération est essentielle, particulièrement lorsqu'il s'agit de prendre position ou de négocier des contreparties.

#### **Etablir le lien avec les salariés concernés**

En utilisant son statut, le comité européen UNILEVER a pu établir des contacts directs et fournir une information détaillée aux représentants locaux des salariés concernés par une OPA, une externalisation ou des décisions de désengagement de l'autorité de concurrence. Une visite d'un membre du comité européen est envisagée dans de tels cas.

#### **Agir de façon responsable**

Le coordonnateur français d'un comité européen indique qu'il diffuse l'information de façon permanente aux salariés, sous diverses formes. Mais il souligne que son mandat le conduit aussi à prendre des décisions dans certaines circonstances sans requérir systématiquement l'avis des salariés, l'une des sanctions éventuelles d'une action contraire aux attentes des salariés étant l'absence de réélection.

#### **Retarder des décisions**

##### **Faire usage du droit formel de consultation**

Dans un groupe néerlandais, après une réunion où ils ont été informés, les représentants ont exigé la tenue d'une réunion ultérieure de consultation formelle, comme cela existe au niveau national aux Pays-Bas, afin de geler un temps la prise de décision.

#### **Obtenir des garanties**

##### **Identifier les marges de manoeuvre**

Il y a quelques années, SCHLUMBERGER voulait fermer une usine en France et pensait le réaliser en un mois et demi. Par la pression syndicale et le dialogue, la fermeture a duré un an et demi et tous les salariés ont été reclassés. S'il se révèle difficile d'agir sur une OPA directement, il peut être possible d'obtenir des résultats plus favorables aux salariés sur les opérations qui lui sont liées.

### **Des garanties différentes selon les opérations**

Dans un groupe néerlandais, le comité européen et les syndicats ont pu obtenir certaines garanties par leur action et la reproduction aux cas similaires des garanties accordées dans une opération. En cas d'externalisation, les efforts sont portés sur la solution d'acquisition et sur le maintien des avantages ; en cas de rationalisation, la recherche de garanties inclut les préretraites et départs volontaires.

## **Conclusion**

Les opérations de fusion, acquisition, externalisation, ... transnationales se multiplient et s'accroissent sous des formes diverses qu'il convient de distinguer, comme le montrent les exemples cités en introduction.

Alors même qu'ils n'ont guère eu le temps d'accumuler une grande expérience, les comités européens sont confrontés aux décisions et processus particulièrement vitaux, complexes et délicats relatifs à ces opérations. Et les difficultés rencontrées par les directions avec lesquelles ils dialoguent dans la maîtrise et la réussite de ces processus contribuent à accroître les incertitudes.

Les représentants au séminaire "EWC research circles" ont cependant développé des pratiques les aidant à faire face à ces processus et dont il convient de souligner l'intérêt pour l'ensemble des comités européens. Il en est ainsi de la façon d'obtenir les informations nécessaires et d'élaborer des analyses, où le travail d'anticipation et la capacité à se faire assister des ressources compétentes se révèlent déterminants.

Le développement d'une consultation sérieuse et en temps utile reste pourtant encore largement à gagner, malgré les efforts entrepris par les comités européens en ce sens. L'engagement des entreprises en faveur du dialogue social d'une part, l'exercice effectif et le renforcement des droits de consultation d'autre part constituent des évolutions nécessaires pour permettre une prise en compte réelle et sérieuse de l'avis des salariés dans les entreprises.

En matière d'intervention auprès des autorités de régulation intervenant sur ces opérations, le chemin a été amorcé par plusieurs comités européens mais reste encore très étroit. Ces autorités, telle la Direction Générale Concurrence de la Commission Européenne, prennent pourtant des décisions aux conséquences majeures sur l'emploi et les équilibres économiques, notamment en exigeant des cessions d'actifs en contrepartie d'autorisations de concentration. Une généralisation de la prise en compte des salariés comme partie-prenante essentielle de l'entreprise et une réelle articulation entre la politique de concurrence et la politique sociale communautaire s'avèrent indispensables. Sinon, le dialogue social au sein des entreprises se trouve privé d'effet par des décisions externes qui n'en tiennent aucun compte.

Des pratiques particulièrement intéressantes ont été développées par certains comités européens en vue d'un rapprochement progressif des salariés et de leurs instances de représentation en cas de concentration. L'existence de clauses d'adaptation des comités européens aux changements de périmètre facilitent ces rapprochements et se révèlent déterminantes. Elles devraient être généralisées, en revêtant éventuellement un caractère obligatoire.

Toutes les questions soulevées et les voies de réponse apportées méritent cependant d'être approfondies, notamment au regard de leur caractère décisif sur l'avenir des entreprises engagées dans ces opérations de fusions, acquisition, externalisation, et de leurs salariés. Les représentants au séminaire "EWC research circles" ont exprimé un réel besoin de poursuivre les échanges à ce sujet.



## *Conclusions*

---

### **LA NECESSITE DE TENIR LES DEUX BOUTS DE LA CHAINE**

Il y a eu 1994, l'année HOOVER. Puis est venue l'année RENAULT-VILVORDE en 1998. 2001 sera-t-elle l'année ALCATEL ? En quelques mois d'intervalle, le géant européen de l'équipement télécom a en effet annoncé un projet de fusion avec le N°1 américain, LUCENT, qui a été ensuite abandonné. Il a ensuite annoncé 20 000 suppressions d'emplois, puis la cession au cours des trois prochaines années de 108 de ses 120 établissements industriels en Europe et dans le monde. Le groupe ALCATEL dispose depuis de nombreuses années d'un comité européen doté d'un comité restreint qui fonctionne avec régularité. Pourtant, sur chacun de ces trois tournants stratégiques majeurs, la direction du groupe s'est d'abord adressée aux médias et aux milieux financiers, court-circuitant les procédures habituelles d'information consultation de son comité européen.

1994 avait conduit à l'adoption de la directive sur les comités européens. 1998 avait consacré le nécessaire effet utile des dispositions sur l'information et la consultation et conduit à l'élaboration d'une proposition de directive en la matière. 2001 verra l'adoption de cette directive ainsi que celle du statut de société européenne. Elle ouvre aussi les chantiers d'une régulation sociale des fusions communautaires, de la responsabilité sociale des entreprises et de la révision de la directive sur les comités européens.

C'est dans ce contexte que le Séminaire organisé en Mai 2001 à Barcelone par les Commissions Ouvrières de Catalogne, Le FNV Formaats néerlandais, le TUC britannique et le Groupe Alpha a regroupé les représentants de comités européens qui, du point de vue de la régularité de leur fonctionnement, se situent sans doute dans la moyenne haute de ce qui peut être observé sur l'ensemble des comités européens existants. Ce séminaire a été particulièrement riche d'enseignements. A partir d'exemples concrets et recoupés, il a montré comment

étaient liées, à l'étape actuelle de développement des comités européens, l'optimisation du fonctionnement quotidien, régulier de ces structures et leur capacité à se saisir des enjeux liés à l'information et consultation avec effet utile sur des mouvements stratégiques majeurs comme les restructurations, fusions-acquisitions, externalisations, OPA amicales ou hostiles.

Les comités européens sont des instances récentes, qui mêlent des cultures nationales de relations sociales distinctes et surtout qui se réunissent très peu fréquemment. Un bon fonctionnement permettant d'optimiser ces réunions représente donc un enjeu déterminant. Ainsi, toutes les questions qui relèvent de la fixation conjointe avec le management des agendas, de l'envoi préalable de la documentation pertinente, de l'existence de systèmes de traduction ( pour les écrits) et d'interpréariat adéquats sont importantes. Mais sont aussi vitaux le fait d'avoir dans ces comités européens les vrais interlocuteurs managériaux ( quitte à organiser des regroupements ou des commissions par branche dans les conglomérats multi-métiers) et surtout de pouvoir disposer pour les délégués de temps, de moyens de communication et d'outils d'évaluation performants.

La fréquence peu élevée des réunions plénières des comités européens souligne avec force l'enjeu qu'existe et fonctionne sur un mode régulier une structure de coordination et de liaison, un comité restreint (select committee), qui puisse se réunir sur un mode ordinaire plusieurs fois par an et de façon exceptionnelle en cas d'événements majeurs. C'est autour de ce comité restreint que se joue pour l'essentiel la capacité d'intégration entre des modes de relations sociales distinctes<sup>4</sup>, que se tissent les réseaux d'information qui permettent à la fois une capacité de veille et une réactivité et, partant, la légitimation de ces structures auprès de leurs mandants locaux, nationaux, européens. L'enjeu des moyens (temps libéré, budget de voyages), de la taille, de l'inclusivité au delà du pays "père" se pose donc aussi dans ces comités restreints. Et il est important que les dispositifs d'assis-

---

<sup>4</sup> A condition que le comité restreint , comme le comité européen, regroupe des représentants des salariés, syndicalistes mandatés, et non des membres choisis par les directions comme cela reste encore trop souvent le cas.

tance, d'expertise économique et syndicale puissent être articulés régulièrement à ce niveau .

Sans un renforcement de ces éléments fondamentaux, les comités européens ont les plus grandes difficultés à faire face aux défis majeurs que représentent pour les salariés et pour eux les implications des stratégies de globalisation de leurs firmes.

Obtenir l'information pertinente en temps utile sans que soient systématiquement opposées des clauses de confidentialité, avoir les moyens en temps, en ressources d'expertises nécessaires, permet aux comités européens ou à leur comité restreint d'émettre des avis motivés, de faire des préconisations. C'est à dire comme représentants des salariés, d'être pleinement acteurs, et non seulement "tierce partie" de la conduite du changement.

Les représentants présents à Barcelone ont eu souvent de premières expériences, insuffisantes, tronquées, de gestion de ces bouleversements stratégiques majeurs de leurs compagnies et ont pu parfois obtenir quelques résultats concrets pour les salariés européens. Au delà des limites rencontrées, des frustrations ressenties, ils en ressortent renforcés dans leur conviction sur l'utilité des comités européens et du renforcement de leurs prérogatives.

Le développement de consultations sérieuses et en temps utile reste en large partie à gagner Mais un faisceau de premières expériences montre le chemin de progression à venir. Notamment dans les cas de fusion, sur la prise en compte du point de vue des acteurs sociaux, aux côtés des enjeux de concurrence. Sur ce terrain, le séminaire de Barcelone, mais aussi d'autres expériences récentes, ont montré l'émergence, tant du point de vue des représentants des salariés, que des managements, de nouvelles pratiques innovantes.

Mais ces questions mériteraient certainement d'être prolongées et approfondies, notamment en mettant en regard l'émergence des cas les plus avancés de "bonnes pratiques" et les échéances calendaires de l'a-

genda social européen, sur les comités européens, sur la société européenne, sur l'information consultation.

L'avancée dans ces voies permettant d'articuler point de vue économique et point de vue social n'est pas seulement importante pour les salariés des groupes européens et leurs représentants, elle représente également un enjeu pour l'ensemble des acteurs sociaux et des citoyens.

# Annexe I :

## DISPOSITIONS RELATIVES A LA CONFIDENTIALITE DE L' INFORMATION

(dispositions nationales relatives aux représentations nationales ou  
aux comités d'entreprise européens)

	dispositions en matière de confidentialité	informations exclues des obliga- tions ou droits d'information
<b>Allemagne</b>	“Les membres et les suppléants du Betriebsrat sont tenus de ne pas révéler et de ne pas exploiter les secrets d'exploitation ou les secrets d'affaire dont ils ont eu connaissance du fait de leur appartenance au Betriebsrat et dont l'employeur a expressément signifié le caractère secret “	Si secrets d'exploitation et secrets d'affaires de l'entreprise sont affectés
<b>Royaume-Uni</b>	Conception stricte de la confidentialité	(Données financières et économiques précises peu diffusées)
<b>Irlande</b>	Respect de la confidentialité sur informations communiquées à titre confidentiel (94/45/CE)	Informations considérées comme commercialement sensibles par la direction, si celle-ci peut montrer que leur diffusion porterait un préjudice significatif à la position économique et financière du groupe ou qu'elles se conforment aux normes de rétention d'informations qui ont fait l'objet d'un accord entre la direction et les représentants des salariés. En cas de désaccord sur transmission d'une information : « indépendant arbitror » (94/45/CE)

	<b>dispositions en matière de confidentialité</b>	<b>informations exclues des obligations ou droits d'information</b>
<b>Belgique</b>	Le chef d'entreprise peut signaler au CE le caractère confidentiel de certaines informations, dont la diffusion est susceptible de causer un préjudice grave à l'entreprise	Le chef d'entreprise peut être autorisé à déroger au principe de communication obligatoire sur certains points spécifiques (comme les marges de distribution) après demande motivée auprès d'un fonctionnaire du Ministère de l'Economie. Les demandes de dérogation sont rares
<b>Luxembourg</b>	Respect de la confidentialité sur secrets d'affaires ou information communiquée à titre expressément confidentiel par l'entreprise	
<b>Pays-Bas</b>	Respect de la confidentialité sur secrets d'affaires, informations communiquées à titre confidentiel par l'entreprise ou informations dont les représentants des salariés doivent considérer le caractère confidentiel. La direction ne peut imposer la discrétion que s'il existe des éléments raisonnables pour cela, établis sur la base d'un document de la direction en présentant l'étendue, la durée et les personnes concernées (94/45/CE)	En cas de refus par le chef d'entreprise de fournir renseignements demandés par la Conseil d'entreprise, la « Commission Professionnelle » décide. Lorsqu'il est concevable que le fonctionnement du groupe connaisse un préjudice sérieux (94/45/CE)
<b>Danemark</b>	Obligation de secret sur les questions confidentielles, cas spécifiques justifiés par les intérêts de l'entreprise (94/45/CE)	Cas spécifiques justifiés par les intérêts de l'entreprise, si l'information causerait des inconvénients ou préjudices pour l'entreprise (94/45/CE)

**dispositions en matière de confidentialité**

**informations exclues des obligations ou droits d'information**

**Italie**

Respect de la confidentialité sur informations communiquées à titre expressément confidentiel par l'entreprise, susceptibles de porter un préjudice grave au fonctionnement ou aux activités de l'entreprise

Respect du secret sur les secrets industriels ou les transactions financières (94/45/CE)

Informations pouvant perturber le marché ; désaccords sur transmission des informations traitées par un comité de conciliation tripartite (94/45/CE)

**Espagne**

Observation du secret professionnel, particulièrement sur les questions économiques et sur celles spécifiées par la direction « Aucun document quel qu'il soit, qui aura été confié au comité par l'entreprise ne pourra être utilisé hors du champ immédiat de celle-ci et à des fins distinctes de celles pour lesquelles il aura ainsi été confié »

Informations relatives aux secrets industriels, commerciaux ou d'affaires, aux techniques et procédés de fabrication, aux données commerciales stratégiques sur les marchés, les clients ou les fournisseurs. (94/45/CE)

En matière d'information financière, si la diffusion ou l'utilisation de l'information peut affecter sérieusement le fonctionnement de l'entreprise ou causer des dommages irréparables à sa compétitivité économique ou financière sur les marchés ou à la confiance du public dans sa solvabilité, le fonctionnement ou la qualité de ses produits (94/45/CE)

---

**Portugal**

Les membres des Commissions de travailleurs sont tenus à la confidentialité sur les informations reçues à ce titre. L'employeur doit justifier le caractère confidentiel

	<b>dispositions en matière de confidentialité</b>	<b>informations exclues des obligations ou droits d'information</b>
<b>Grèce</b>	<p>Obligation de discrétion sur les informations revêtant une importance particulière pour l'entreprise</p> <p>Accord possible sur la diffusion de l'information aux tiers</p>	<p>Les matières couvertes par le secret professionnel (transactions bancaires et légales, sujets d'importance nationale, brevets, sujets d'importance fondamentale pour l'entreprise, dont la divulgation aurait des effets majeurs sur la compétitivité de l'entreprise..) sont exclues du droit d'information, sauf si le Tribunal en décide la communication</p>
<b>France</b>	<p>Les membres du Comité d'Entreprise, représentants syndicaux sont tenus au secret professionnel sur les procédés de fabrication, à l'obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur</p> <p>Les experts comptables qui assistent les Comités d'Entreprise sont tenus au secret professionnel</p>	
<b>Suède</b>	<p>une partie tenue de fournir des informations peut négocier leur confidentialité ; si cette négociation n'aboutit pas et qu'il existe un risque sérieux de préjudice substantiel à l'une des parties ou à un tiers, le tribunal peut imposer un devoir de silence</p>	

dispositions en matière de confidentialité	informations exclues des obligations ou droits d'information
--	--

**Finlande**

une obligation de secret pour les salariés, les collaborateurs et leurs représentants touche les données individuelles sur la situation financière et l'état de santé en l'absence d'accord de l'intéressé ainsi que les informations commerciales présentées comme confidentielles par l'employeur et dont la divulgation serait probablement préjudiciable à l'entreprise ou à l'un de ses partenaires.

---

**Autriche**

Membres du Betriebsrat et intervenants extérieurs sont soumis à l'obligation de discrétion sur les données personnelles ainsi que les secrets d'affaires et de fabrication dont ils auraient connaissance, en particulier ceux concernant les installations, procédés et particularités techniques présentés comme confidentiels

---



## Annexe II

### **INFORMATIONS SENSIBLES SUR LES PRIX ET CLAUSES DE CONFIDENTIALITE : DES LIMITES LEGITIMES AUX DROITS A L'INFORMATION ?**

L'expérience de nombreux CE européens tend à démontrer que la communication d'informations utiles leur est parfois tout simplement refusée, ou alors effectuée selon des règles très strictes de confidentialité. Par le passé, la direction justifiait ces pratiques en prétextant que les entreprises concurrentes pourraient tirer avantage de ce type d'informations. De nos jours, ce sont de plus en plus les règlements des marchés financiers relatifs à l'information qui servent de prétexte à la direction pour refuser de divulguer des informations pouvant influencer les prix des valeurs boursières.

En fait, ce n'est pas aussi clair que la direction ne le dit souvent. Premièrement, nous devons faire une distinction entre les informations dites 'secrètes' et les informations 'confidentielles' :

- Dans certains cas, la direction centrale n'est pas obligée de communiquer des informations lorsque celles-ci pourraient, de manière plausible, entraver gravement le fonctionnement des entreprises concernées ou porter préjudice à celles-ci.
- Dans d'autres cas, lorsque des informations sont transmises à titre confidentiel aux membres du CE, ces derniers peuvent se voir imposer des restrictions quant à leur droit de communiquer ces informations à des tiers.

Est-ce que les règles ou les lois des marchés financiers concernant le délit d'initié constituent des motifs suffisants de confidentialité ? Ces règles ou ces lois ne visent pas à limiter les prérogatives des représentants des employés, mais à prévenir un accès inégal à l'information pouvant créer des « distorsions » dans les marchés financiers. Si des opé-

rateurs en Bourse détiennent une information sur une entreprise que d'autres n'ont pas, cela constitue un avantage déloyal. Ainsi, par exemple, la Bourse de New York tient à améliorer la transparence et le moment choisi de la divulgation d'informations de nature financière car cela est important pour « l'intégrité et la qualité des marchés ». Les entreprises doivent donc « communiquer autant d'informations que possible et en assurer une diffusion aussi fréquente et large que possible » (cité dans une lettre du NYSE adressée au SEC, 20-12-99). Ceci représente clairement un objectif commun aussi bien des lois relatives aux droits à l'information et à la consultation des représentants des employés qu'à celles des marchés financiers. Donc, la première question à se poser lorsque des représentants des employés sont confrontés à un refus de la direction de communiquer certaines informations au CE, mettant en avant les règles de la Bourse, est la suivante : pourquoi essayer de cacher quelque chose ?

Ceci dit, il est parfois évident que certaines informations ne peuvent pas être diffusées à l'extérieur, par exemple lors de discussions concernant des OPA où il y a des risques d'échecs, ou lorsque d'autres parties pourraient exprimer un intérêt soudain. Dans ce cas-là, la question à se poser est la suivante : est-ce que les membres du CE peuvent être informés alors que d'autres personnes ne le sont pas ? Il est clair que, dans ces cas-là, les membres du CE ne sont, de toute façon, pas les seules personnes à pouvoir obtenir ces informations : le personnel de l'entreprise, l'équipe de négociations, les banquiers, les avocats et les consultants recrutés pour l'occasion, etc. Mais ce qui est clair, c'est qu'aucune de ces personnes ne peut utiliser ces informations pour jouer en Bourse les actions des entreprises concernées. Est-ce que des lois ou des règlements interdisent aux entreprises de transmettre aux membres du CE ce type d'informations ? La réponse est non, ce qui peut paraître étonnant.

La plus grande Bourse européenne, the London Stock Exchange, si elle autorise les entreprises à ne pas rendre publiques des informations concernant « des développements imminents ou des affaires en cours de négociations », elle ne les empêche pas pour autant de communiquer

ces informations aux « employés ou aux syndicats les représentant » (cité dans the Admission and Disclosure Standards, mai 2001, section 3.4-3.5.).

Même si chaque Bourse est régie selon des règles qui lui sont propres, que nous n'avons pas pu toutes examiner, il est improbable que d'autres pays puissent avoir des dispositions plus strictes que celles du Royaume-Uni sur les droits des employés. A part les règlements des Bourses, certaines législations peuvent interdire le délit d'initié. Comme le terme l'indique, cela ne concerne pas la communication d'informations aux représentants des employés, mais seulement l'interdiction d'utiliser des informations dans le but de négocier des parts de marché. Ceci peut être clairement stipulé dans un accord écrit avec les membres des CE.

Ainsi, les entreprises ne devraient pas utiliser les règlements ou les lois des marchés boursiers concernant le délit d'initié comme bouc émissaire pour pouvoir qualifier de 'secrètes' des informations. Il est recommandé aux représentants des employés confrontés à ce type d'arguments, de demander à l'entreprise une déclaration écrite contenant la référence exacte aux paragraphes des règlements ou des lois permettant à l'entreprise de ne pas transmettre certaines informations. Il est aussi urgent que les législateurs reconnaissent ce problème. Il ne paraît pas logique de légiférer sur l'amélioration des droits à l'information et à la consultation des employés, d'une part, et d'autre part de laisser ces droits abolis par d'autres règlements ou par la mauvaise utilisation de ceux-ci.

Les règlements ou les lois des marchés boursiers relatif au délit d'initié ne peuvent justifier un refus de transmettre des informations confidentielles, mais ils peuvent délimiter les droits de transmission de ces informations selon des clauses de confidentialité. Toutefois, cela n'est légitime que si et quand :

- Il existe de bonnes raisons pour refuser de transmettre cette information à des tiers à l'extérieur de l'entreprise (investisseurs, analystes, etc..) et,

- cette information une fois rendue publique risquerait de provoquer des mouvements substantiels des prix des valeurs boursières.

Dans la pratique, la direction peut parfois abuser des clauses de confidentialité, par exemple lorsqu'une entreprise considère comme étant confidentiel l'ensemble des procès-verbaux des réunions régulières du CE. Certaines législations nationales relatives au CE ont placé des limites strictes quant à l'utilisation de ces clauses de confidentialité. La législation hollandaise par exemple présente les dispositions suivantes :

*Concernant le respect des dispositions relatives à l'information, la direction centrale peut imposer une obligation de confidentialité s'il existe des motifs raisonnables à cet égard ; une déclaration doit être publiée dès que possible avant que le sujet en question ne soit traité, indiquant les motifs pour imposer cette obligation, le type d'information orale ou écrite qui sera couverte par cette obligation, la durée de celle-ci et s'il existe des personnes pour lesquelles elle n'a pas lieu de s'appliquer.*

Cela permet aux représentants des employés de refuser qu'on leur communique des informations confidentielles si cela peut nuire à leur relation avec le personnel qu'ils représentent.

Toutefois, les représentants des employés peuvent parfois accepter la nature confidentielle de l'information, soit pour des raisons liées aux législations ou aux règlements relatifs au délit d'initié, soit pour des motifs de concurrence, ou encore pour prévenir des conflits prématurés. Cela soulève la question suivante : comment doit-on aborder cette situation par rapport aux collègues de travail? Le CE a l'obligation, conformément à la directive/législation (sans porter préjudice à l'obligation de respecter les normes de confidentialité), d'informer les représentants des employés de l'entreprise ou, en l'absence de ces derniers, tout le personnel, sur le contenu et les résultats de la procédure d'information et de consultation.

## Annexe III

### LE CONTROLE COMMUNAUTAIRE DES CONCENTRATIONS

Le contrôle des concentrations, régi par le règlement CEE 4064/89 de 1989, constitue l'une des quatre composantes de la politique de concurrence communautaire.

Les concentrations de dimension communautaire, qui engagent des entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros au niveau mondial et 250 millions d'euros au niveau communautaire, sont obligatoirement notifiées pour accord, avant leur réalisation. En 2000, 345 notifications de concentrations ont ainsi été effectuées à la "Merger task force" dépendant de la Direction Générale Concurrence de la Commission Européenne.

Plus de 90% des affaires notifiées se concluent par une acceptation à l'issue de la première phase d'examen, qui dure un mois. Les concentrations les plus problématiques -et les plus emblématiques- font l'objet d'une procédure d'enquête de quatre mois, débouchant généralement sur une autorisation conditionnée à des cessions d'actifs, de participations ou de brevets à des concurrents. Les interdictions formelles sont rares, deux en 2000.

Aux termes du règlement, sont interdites les concentrations conduisant à la création ou au renforcement d'une position dominante. Le critère de la position dominante avec entrave significative à la concurrence dans le marché commun lié à la concentration guide ainsi le bilan concurrentiel effectué par la task force et les contreparties d'autorisation exigées.

L'ensemble des notifications et décisions sont disponibles en ligne et peuvent être obtenues sur le serveur de la Commission Européenne à l'adresse suivante:

**<http://www.europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases>**

Ainsi que le prévoit l'article 18 règlement n°4064/89 du Conseil, les "représentants reconnus des travailleurs" ont le droit d'être entendus comme "personnes physiques ou morales justifiant d'un intérêt suffisant" dans le cadre de l'examen d'une opération de concentration soumise au contrôle communautaire. Les représentants peuvent ainsi demander à faire part de leurs observations, inquiétudes et avis relatifs à une opération aux conséquences déterminantes pour leur entreprise, les salariés et éventuellement le secteur ou les régions concernées. La demande d'audition est à adresser à :

Task force "contrôle des opérations de concentration entre entreprises":  
Commission Européenne ; DG Concurrence  
Rue Joseph II, 70 ; B-1049 Bruxelles

Il faut cependant souligner que la merger task force ne met guère en pratique le 13<sup>ème</sup> considérant du règlement 4064/89 sur le contrôle des concentrations qui l'engage à "placer son appréciation dans le cadre général de la réalisation des objectifs fondamentaux (...) du traité, y compris celui du renforcement de la cohésion économique et sociale". Les quelques auditions de représentants pratiquées jusqu'à présent n'ont porté que sur des questions purement concurrentielles. Cette pratique peut éventuellement évoluer en lien avec les préoccupations de la Direction Générale Emploi de la Commission Européenne et les demandes insistantes du Parlement Européen en vue d'une meilleure articulation entre politique sociale et politique de concurrence communautaire.

L'accès au dossier relève des garanties procédurales visant à assurer l'exercice effectif du droit d'être entendu<sup>5</sup>. Le règlement sur les concentrations prévoit qu'il "est ouvert au moins aux parties directement intéressées tout en respectant l'intérêt légitime des entreprises à ce que leurs secrets d'affaires ne soient pas dévoilés"<sup>6</sup>. Cependant les représentants des travailleurs ne sont pas considérés comme "parties directement intéressées" et leur accès au dossier, même à une "version non confidentielle" de celui-ci, n'est pas garanti actuellement. Une évolution de ces dispositions est cependant envisageable.

La CES a établi un document complet très utile pour les comités européens confrontés à une concentration soumis au contrôle communautaire et aux relations avec la Commission européen dans ce cadre: ***"directive sur les CE européens - document de travail n°46: le CE européen et les fusions d'entreprises"***. Il peut être obtenu par les organisations membres ou directement.

