

# Union européenne

## Douze ans après la directive, quelle est l'efficacité réelle des comités d'entreprise européens ?

*Jeremy WADDINGTON \**

**L**a directive sur les comités d'entreprise européens (CEE) a été adoptée il y a douze ans. Depuis septembre 1994, près de 800 CEE ont été créés et quelque 15 000 représentants de salariés s'y sont investis. C'est à partir de leurs appréciations que nous cherchons à évaluer la qualité de l'information et de la consultation transnationales impliquant les CEE, l'influence qu'ils sont capables d'exercer et le rôle qui leur revient dans la restructuration des entreprises. Au moment de l'élaboration de la directive, la Commission européenne avait fixé comme objectif central aux CEE d'acquiescer une réelle efficacité dans ces trois domaines. Cet article cherche à déterminer dans quelle mesure les objectifs initialement définis par la Commission ont été pratiquement atteints.

Pour ce faire, nous utilisons les résultats d'une enquête menée en 2005 auprès de membres de CEE travaillant dans des entreprises affiliées à six fédérations de branche européennes. Un questionnaire a

été adressé aux représentants dans 196 entreprises. 2 293 questionnaires ont été distribués au total ; 473 ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 19,8 %.

Les résultats de l'enquête sont présentés en trois parties. La première s'interroge sur la qualité de l'information et de la consultation dans la pratique quotidienne des CEE. La seconde examine les appréciations des représentants des salariés sur l'efficacité des CEE. Et la troisième évalue le rôle des CEE dans les restructurations des entreprises, en s'intéressant notamment au moment choisi par la direction de l'entreprise pour divulguer au CEE l'information concernant le projet de restructuration.

Dans chacun des trois domaines, les appréciations des représentants révèlent un écart notable entre les ambitions initiales et l'activité réelle des CEE ce qui suggère que les objectifs initiaux fixés par la Commission européenne n'ont pas été atteints en pratique.

\* Université de Manchester, Grande-Bretagne et Institut syndical européen, Bruxelles. L'article de J. Waddington a été publié une première fois sous le titre : « The performance of EWCs 12 years after the Directive » dans : *European Works Council Bulletin*, Issue 65, September/October 2006, pp. 7-11.

**Un regard sceptique  
sur les thèmes abordés**

Les prescriptions subsidiaires de la directive sur les CEE énumèrent une liste de thèmes ayant trait aux performances et stratégies des entreprises, sur lesquels le comité d'entreprise européen devrait être informé et consulté. Ainsi, l'alinéa 2 des prescriptions subsidiaires stipule que les CEE devraient être informés et consultés au sujet des « développements » et « perspectives » de l'entreprise et que les réunions des CEE « doivent aborder en particulier la structure, la situation économique et financière, l'évolution prévisible de l'entreprise ainsi que celle de la production et des ventes, la situation et l'évolution prévisible de l'emploi, les investissements, les modifications substantielles de l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de production, les transferts de production, les fusions, les diminutions ou fermetures d'entreprises, d'établissements ou de parties substantielles de ceux-ci, ainsi que les licenciements collectifs ».

En principe, la plupart des accords sur l'institution d'un CEE reprennent les termes de l'alinéa 2. Ces thèmes sont reproduits dans la première partie du tableau 1 (p. 22). Dans sa deuxième partie, ce tableau recense des questions qui font partie des revendications du mouvement syndical européen ou sont abordées par une autre directive européenne. Le questionnaire donnait comme consigne de considérer qu'une question bénéficiait d'une information/consultation « utile » quand celle-ci était abordée d'une manière appropriée et dans des délais convenables (tableau 1).

Il ressort très clairement de l'enquête que moins du tiers des représentants des salariés dans les CEE estiment avoir bé-

néficié d'une information et d'une consultation « utiles » au sujet des thèmes recensés par les prescriptions subsidiaires de la directive. Et ils sont plus de 40 % à signaler que des thèmes tels que les « changements des méthodes de travail », la « réorganisation des lignes de production », ou encore les « nouvelles technologies » n'ont jamais été inscrites à l'ordre du jour des CEE.

Les représentants interrogés avaient participé à quatre réunions plénières en moyenne. Ces questions n'ont donc pas été abordées aux réunions des CEE pendant une longue période. Du point de vue des représentants de salariés, la qualité de l'information et de la consultation est donc nettement insuffisante par rapport aux objectifs initialement fixés par la directive ; il ressort également clairement de l'enquête que les procédures d'information et de consultation de nombre de CEE ne portent pas sur les questions qui aux yeux de la Commission sont essentielles pour fonder un système de participation efficace des salariés en Europe.

Certains représentants de CEE indiquent qu'ils ont certes reçu des informations sur les questions recensées par les prescriptions subsidiaires, mais qu'aucune procédure de consultation n'a été engagée par la suite. Parmi les thèmes considérés comme prioritaires par les syndicats européens, la question de la santé-sécurité est la seule à avoir fait l'objet d'une « information utile » pour plus de la moitié des représentants salariés. Pour toutes les autres questions issues de l'agenda syndical, près de la moitié ou plus des représentants indiquent qu'elles n'ont jamais été abordées dans les réunions du CEE. Les représentants n'ont donc pas été en mesure d'étendre l'ordre du jour des CEE au-delà des questions prévues par la directive.

### Les procédures d'information et de consultation sont-elles efficaces ?

Comment les représentants évaluent-ils l'efficacité des procédures d'information et de consultation dans le CEE ? Leurs appréciations sont résumées dans le tableau 2. Les représentants pouvaient, sur les différentes questions, attribuer au comité européen des notes allant

de un à cinq ; or sur aucune question, l'appréciation moyenne ne dépasse quatre points. Les représentants créditent donc les CEE d'une performance globale plutôt modeste.

On observe une relation inversement proportionnelle entre l'effet potentiel des prérogatives du CEE et l'évaluation de leur efficacité. Sans surprise, les CEE ap-

**Tableau 1. La qualité de l'information et de la consultation et l'importance des thèmes (en % des réponses)**

Thème	Non abordé	Information sans utilité	Information utile, mais pas de consultation	Information et consultations utiles
Situation économique et financière de l'entreprise	5,5	7,0	59,4	28,1
Stratégie d'entreprise et investissements	9,3	7,2	56,2	27,3
Modification des méthodes de travail	43,6	11,8	30,4	14,2
Fermetures ou diminution d'entreprises	19,2	9,1	47,1	24,5
Fusions, rachats, acquisitions	24,3	7,8	53,1	14,8
Nouvelles technologies	44,8	9,9	36,8	8,5
Réorganisation des lignes de production	48,2	7,2	33,8	10,8
Transfert, délocalisation de la production	37,8	5,9	40,8	15,4
Prévisions d'emploi	31,5	11,4	43,6	13,5
Politique de recherche et de développement	42,1	12,9	36,6	8,5
Formation professionnelle	48,4	10,4	26,0	15,2
Egalité des chances	55,6	10,6	22,2	11,6
Santé et sécurité	40,2	8,9	26,8	24,1
Protection de l'environnement	46,3	11,2	27,1	15,4
Droit syndical	53,5	12,5	16,9	17,1
Temps de travail	57,3	11,0	19,9	11,8
Participation aux bénéfices, intéressement	55,4	9,9	23,3	11,4
Congé parental	81,4	5,3	9,1	4,2
Autres	97,7	0,2	0,8	1,3

Source : J. Waddington, enquête auprès des représentants de CEE, 2005.

## COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS : QUELLE EFFICACITE ?

paraissent plus performants en tant que source d'information, pour exprimer une opinion ou pour vérifier une information fournie par le management, qu'ils ne le sont en matière de consultation. Ce résultat corrobore ce qui a déjà été dit plus haut ; il est aussi cohérent avec des études de cas relevant des déficits notables en ce qui concerne tant l'étendue que la qualité de l'information et de la consultation destinées par le management aux salariés. Avec une note moyenne inférieure à trois, il est clair que les CEE sont généralement considérés comme inefficaces quand il s'agit « d'influencer les décisions de la direction ». Cela confirme ce qu'ont aussi montré des conflits fortement médiatisés (par exemple Renault, Otis, Marks & Spencer) : les CEE manquent du pouvoir nécessaire pour peser sur les projets élaborés par les directions. Un objectif prioritaire de la directive reste ainsi non atteint, dans l'analyse des représentants des CEE tout au moins.

Le tableau 2 introduit trois variables d'appariement afin de différencier les catégories de représentants au sein des

CEE. La première variable distingue les représentants selon leurs mandats. Les représentants avec responsabilités (« responsables ») occupent un rang particulier dans le CEE, en tant que président ou vice-président, secrétaire (adjoint) ou membre d'une commission. Les membres ordinaires (« membres ») n'ont pas de mandat particulier dans le CEE. Une deuxième variable caractérise le pays d'origine de l'entreprise. Les « entreprises anglo-saxonnes » sont d'origine britannique ou états-unienne ; les « entreprises européennes » sont issues d'un pays du continent européen qui n'est pas nécessairement membre de l'Union européenne. Une troisième variable combine le pays d'origine de l'entreprise avec celui du représentant. Les « représentants du pays d'origine » proviennent du pays de l'entreprise mère, alors que les « représentants étrangers » dépendent d'une entreprise issue d'un pays qui n'est pas le leur.

Sur toutes les aspects abordés dans le tableau 2, les représentants ayant des responsabilités au sein du CEE lui donnent

**Tableau 2. Quelle est l'efficacité du CEE en matière d'information et de consultation ? L'opinion des représentants des salariés**

Le CEE est efficace ou peu efficace	Tous	Statut du représentant		Entreprise		Représentant	
		Responsable	Membre	Anglo-saxonne	euro-péenne	Pays d'origine	Pays étranger
Comme source d'information	3,85	3,92	3,83	3,84	3,85	3,79	3,88
Pour exprimer une opinion sur des questions d'entreprise	3,71	3,75	3,69	3,80	3,67	3,69	3,72
Pour contrôler l'information donnée par la direction	3,54	3,57	3,52	3,61	3,50	3,50	3,57
Comme instrument de consultation	3,46	3,51	3,43	3,39	3,48	3,43	3,48
Pour influencer les décisions de la direction	2,61	2,64	2,55	2,59	2,62	2,50	2,63

Commentaire : les représentants devaient inscrire leurs réponses sur une échelle de cinq points : très efficace (5), efficace (4), ni efficace ni inefficace (3), inefficace (2) et très inefficace (1). Les valeurs du tableau 2 sont les moyennes de chaque catégorie de représentants.

Source : J. Waddington, enquête auprès des représentants de CEE, 2005.

## UNION EUROPEENNE

de meilleures notes en termes d'efficacité que les membres ordinaires ; cela pourrait indiquer que *insiders* et *outsiders* se côtoient au sein des CEE. Les notes systématiquement inférieures des membres ordinaires suggèrent une plus grande distance par rapport aux activités des CEE. Inévitable jusqu'à un certain point, cette distance n'en est pas moins préoccupante. Elle pourrait indiquer la formation de « clans » au sein même du CEE. Le risque de voir le CEE agir comme une prolongation d'arrangements nationaux de relations professionnelles pourrait être plus grand quand les « responsables » sélectionnés proviennent du même pays que l'entreprise mère, ce contre quoi avaient mis en garde des détracteurs de la directive.

Le pays d'origine des entreprises influe également sur la perception de l'efficacité des CEE. Des études antérieures ont montré que dans les entreprises anglo-saxonnes l'étendue de l'information est en général plus limitée et la qualité de l'information moins bonne que dans les entreprises à propriété européenne<sup>1</sup>. Les données présentées dans le tableau 2 ne valident pas les résultats de ces études plus anciennes. Bien que les représentants issus d'entreprises anglo-saxonnes et européennes ne se distinguent guère quant à leur perception de l'utilité des CEE en tant que « source d'information », les représentants d'entreprises anglo-saxonnes tendent à porter un regard plus positif sur la possibilité de faire valoir leur opinion par le biais du CEE ou de contrôler l'information donnée par le management. Cela peut s'expliquer par des

dispositions nationales plus exigeantes en matière de diffusion de l'information dans les pays du continent européen. Le CEE y est souvent, dans la pratique tout au moins, une source d'information secondaire par rapport aux instances nationales, tels que les comités d'entreprise. Mais les représentants issus d'entreprises européennes sont en moyenne plus convaincus de l'efficacité du CEE comme « instrument de consultation » ou « instrument pour influencer les décisions de la direction ». Autrement dit les entreprises anglo-saxonnes, malgré des droits de consultation généralement faibles au niveau national, ne semblent pas avoir vu sensiblement s'améliorer les possibilités de consultation du fait de la création d'un CEE. Quelles que soient les raisons de la différence entre les entreprises, il semble évident que les CEE ne procurent pas des conditions égales en matière d'information et de consultation.

En mettant en chantier la directive, la Commission européenne s'attendait à ce que les représentants de multinationales étrangères bénéficient tout particulièrement de la couverture par un CEE puisque ces représentants n'ont pas régulièrement accès aux décideurs dans l'entreprise qui se trouvent généralement dans le pays de l'entreprise mère. Les données présentées dans le tableau 2 sont cohérentes avec ces attentes dans la mesure où les représentants étrangers portent systématiquement un regard plus positif sur la performance des procédures d'information et de consultation que ne le font les représentants du pays d'origine.

1. Cf. P. Marginson, M. Hamm, A. Hoffmann, T. Müller (2004), « The impact of European Works Councils on management decision-making in UK and US-based multinationals », *British Journal of Industrial Relations*, pp. 209-233 ; ainsi que J. Waddington (2003), « What do representatives think of the practices of European Works Councils? Views from six countries », *European Journal of Industrial Relations*, pp. 303-325.

## COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS : QUELLE EFFICACITE ?

Les appréciations plus positives des représentants étrangers contredisent les pronostics des détracteurs de la directive d'un double point de vue. Ces derniers avaient prédit, d'une part, que les CEE agiraient comme le bras prolongé d'arrangements nationaux de relations professionnelles, ce qui contribuerait à marginaliser les représentants étrangers. Et ils avaient critiqué, d'autre part, l'insuffisance des possibilités de contacts et d'échanges dans le cadre de la directive. Bien que ces possibilités soient limitées, l'évaluation plus positive des représentants étrangers suggère qu'ils sont en mesure de profiter tout particulièrement des contacts noués à travers les CEE. Cela n'enlève pas pour autant toute pertinence aux critiques prononcées à l'égard de la directive : il est bien connu que parfois des équipes de représentants du pays d'origine ont cherché à bloquer la création d'un comité européen, craignant que le CEE ne diminue leur influence dans l'entreprise. Comme les CEE n'ont été institués que dans un tiers environ des entreprises concernées par la directive, les effets de ces « blocages » pourraient être considérables.

### **Les comités européens face aux restructurations**

Une motivation primordiale de la Commission pour instituer les comités d'entreprise européens était la nécessité d'impliquer les représentants des salariés dans les processus de restructuration des entreprises dont le rythme s'est accéléré après l'adoption du projet de marché unique européen. Pour la Commission, les CEE sont l'instrument propice pour mettre en œuvre cette participation. Au regard du grand nombre de cas deestruc-

turation fortement médiatisés dans lesquels les représentants des comités européens n'avaient pas eu voix au chapitre, la Commission actuelle s'est engagée dans son Agenda social 2005-2010 à trouver le moyen de mieux associer les partenaires sociaux aux processus de restructuration et d'utiliser les pouvoirs jusque là sous-exploités des CEE afin d'accompagner les restructurations par la négociation. Autrement dit, la capacité patronale à contrecarrer la participation des représentants a encore affermi la préoccupation initiale de la Commission de voir impliqués les CEE dans les processus de restructuration des entreprises. L'ampleur actuelle des restructurations est attestée par le fait que pas moins de 385 (81,4 %) des répondants signalent une restructuration de plus ou moins grande envergure dans les trois années précédant l'enquête.

Le tableau 3 présente les avis des représentants des salariés sur leur implication dans les processus de restructuration *via* l'information et la consultation. Les données montrent que les attentes initiales de la Commission quant au rôle des CEE dans les restructurations ne se sont pas réalisées et que l'inquiétude exprimée par la Commission actuelle est bien fondée. Moins du quart des représentants des comités européens ont été informés de la restructuration *avant* la prise de décision par la direction, et un peu moins de 20 % ont été consultés avant que le projet ne soit bouclé. Autrement dit, plus de 75 % des représentants des CEE ont été informés de la restructuration par l'employeur *après* la décision finale ou n'ont pas été informés du tout. Et plus de 80 % des représentants n'ont pas, ou tardivement, été consultés. Le moment choisi pour donner des informations ou pour

## UNION EUROPEENNE

procéder à la consultation des représentants – si ces voies ont été retenues – contribue à sérieusement limiter les possibilités des CEE à exercer une influence sur les conditions de la restructuration.

Ce résultat est cohérent avec la faible proportion de représentants estimant « très efficace » le CEE quand il s'agit de peser sur les décisions du management (tableau 2). Quand les représentants sont informés d'une décision de restructuration, ils le sont généralement après la finalisation de cette décision par la direction, mais avant son annonce publique. La consultation intervient aussi le plus souvent à ce stade.

Si, comme le suggèrent les données du tableau 2, les représentants avec des responsabilités au sein du CEE accèdent à des informations plus complètes que les membres ordinaires, on peut s'attendre à ce que l'information sur les restructurations leur soit adressée en priorité. Les données recueillies confirment cette hypothèse. Alors que 7,1 % des représentants avec responsabilités affirment ne pas avoir été informés et 25,4 % ne pas avoir été consultés avant la mise en œuvre de la restructuration, respective-

ment 15,5 % et 38 % des membres ordinaires se trouvent dans ce cas. L'écart entre les représentants avec et sans responsabilités suggère que certains dirigeants de CEE soit font de la rétention d'information, soit se trouvent dans l'incapacité de la divulguer. La non-communication de l'information peut avoir différentes raisons : le moment choisi par le management pour mettre au courant les représentants dirigeants au sein du CEE, des problèmes techniques liés aux systèmes de communication, la confidentialité des données, la rareté des réunions ... Quoiqu'il en soit, il ressort clairement de cette enquête que les représentants dirigeants sont mieux informés des restructurations que ne le sont les membres ordinaires des comités européens, ce qui incite à reposer la question de la qualité de la communication interne au sein des comités qui pourrait être défailante dans nombre de cas.

### Efficacité incertaine des CEE : quels remèdes ?

L'enquête auprès des représentants de CEE montre que, pour une grande majorité des comités, la qualité des procédures d'information et de consultation ne ré-

**Tableau 3. Restructuration d'entreprises :  
à quel moment le CEE est-il informé/consulté ?**

	A quel moment le CEE a-t-il été informé de la restructuration ?	A quel moment le CEE a-t-il été consulté au sujet de la restructuration ?
Avant la décision finale	24,2	19,9
Avant l'annonce publique de la décision	37,0	29,7
Après l'annonce publique de la décision	25,7	20,5
Le CEE n'a pas été informé/consulté	13,1	30,0

N=385

Source : J. Waddington, enquête auprès des représentants de CEE, 2005.



## COMITES D'ENTREPRISE EUROPEENS : QUELLE EFFICACITE ?

pond pas aux attentes initiales de la Commission européenne. Les cas d'information et de consultation sont rares, qui pourraient être qualifiées d'utiles ; cela se vérifie y compris pour les thèmes inscrits à l'alinéa 2 des prescriptions subsidiaires de la directive. L'influence des comités européens sur les directions des entreprises est considérée comme faible par les représentants. Les CEE ne se sont en outre guère révélés capables d'étendre leur champ de compétence à des questions ayant rang de priorité pour les syndicats.

Les mêmes faiblesses s'observent sur le plan de l'information et de la consultation lors des restructurations d'entreprises ; un grand nombre de CEE n'y a pas accès. Et quand la direction informe ou consulte les représentants sur une restructuration à venir, la décision est dans la plupart des cas déjà arrêtée, les possibilités d'influence des comités européens se trouvant réduites – ou annihilées – d'autant. La fréquence croissante d'accords transnationaux couvrant un large éventail de thèmes<sup>1</sup> pourrait par ailleurs indiquer que les comités européens développent des pratiques qui cessent d'être uniquement centrées sur l'information et la consultation.

Un tel modèle d'évolution des CEE soulève un certain nombre d'interrogations. Nous en abordons trois.

Premièrement il paraît peu probable au moment de la rédaction de cet article que la Commission européenne proposera, à court terme, une révision substantielle de la directive sur les comités d'entreprise européens, malgré les pressions qu'exercent dans ce sens le Parle-

ment européen et la CES. L'amélioration des procédures d'information et de consultation continuera donc sans doute de dépendre de la mobilisation des représentants eux-mêmes : soit ils cherchent à renégocier l'accord sur l'institution du CEE en vue d'une définition plus précise de l'information/consultation, soit ils contraignent la direction à observer dans ces procédures l'esprit initialement envisagé par la Commission. Un grand nombre d'accords sur l'institution de CEE ont effectivement été renégociés. Ces négociations ont souvent bénéficié de l'expertise des fédérations de branche européennes ; ils ont aussi pu s'inspirer de la définition officielle de l'information et de la consultation inscrite dans la directive européenne sur la participation des salariés, qui accompagne le Statut de la Société européenne. Il est trop tôt pour savoir si ces approches suffissent pour améliorer la qualité des procédures d'information et de consultation. Elles n'en traduisent pas moins la préoccupation des représentants des CEE et des fédérations de branche européennes quant à la faiblesse des accords actuels sur l'information et la consultation.

Deuxièmement et alors que les CEE sont l'une des rares institutions susceptibles de faire entendre la voix des travailleurs lors de restructurations transnationales des entreprises – et c'est là une mission clairement prévue par la Commission en rédigeant le projet de directive sur les comités européens – l'enquête met en exergue l'insuffisance des pratiques actuelles des CEE sur le terrain des restructurations. Le fait que de nombreux CEE se voient refuser toute influence

---

1. Cf. « Commission examines transnational bargaining », *European Works Councils Bulletin*, 64, July/August 2006, pp.12-20.



## UNION EUROPEENNE

dans ce domaine a incité la Commission à envisager un rôle plus important des comités européens dans la gestion des restructurations (certains syndicats et représentants au sein des CEE font certes valoir que cette question ne saurait être traitée au détriment du rôle global des comités qui va bien au-delà des restructurations). Mais alors qu'aucun signe concret d'intervention n'émane encore de la Commission, les remèdes aux faiblesses de la directive dans ce domaine ne peuvent que venir des représentants des comités européens eux-mêmes. L'approche la plus courante pour renforcer le rôle du CEE consiste à négocier un accord dans lequel les procédures de gestion des restructurations et le rôle du comité européen sont spécifiés et les délais d'information et de consultation explicitement déterminés. De tels accords ont été négociés par exemple chez Axa, Dexia, General Electric et Total.

Troisièmement, l'émergence d'une politique active de négociation dans un nombre croissant de CEE pose la question de la relation entre comités euro-

péens, négociation collective et organisations syndicales. Si l'éventail des questions négociées par les comités européens est appelé à s'élargir pour s'étendre à des questions traditionnellement réservées à la négociation collective, ces relations pourraient devenir très délicates à manier à l'intérieur des syndicats. Les appréciations sur les relations les plus efficaces entre ces trois institutions varient probablement fortement selon les pays et les secteurs. Les pays et les branches professionnelles dans lesquels la négociation d'entreprise prédomine, opposeront sans doute une résistance moindre au renforcement du rôle de négociation des CEE que leurs homologues coutumiers de négociations de branche. Le débat sur un meilleur aménagement de ces relations est actuellement une question prioritaire pour le mouvement syndical, à tous les niveaux de son organisation.

*Article traduit de l'anglais  
par Adelheid Hege*