

# Pays-Bas

## Des rapports pas si faciles entre conseils d'entreprise et syndicats

Marie WIERINK

Les Pays-Bas connaissent comme l'Allemagne un modèle dual de relations professionnelles qui organise une division du travail représentatif entre organisations syndicales et conseils d'entreprise. Les premières sont chargées de la négociation collective des salaires et des conditions d'emploi, interviennent pour ces négociations le plus souvent de l'extérieur et par le moyen de leurs permanents, et les seconds disposent de compétences d'avis, ont droit à être consultés sur la vie de l'entreprise et disposent d'un droit à « consentir » (*instemmingsrecht*), véritable droit de veto en fait, sur certaines mesures sociales comme l'organisation des horaires par exemple.

Les organisations syndicales n'ont pas droit de cité dans les entreprises aux Pays-Bas, sauf dans les cas où des groupes de militants (*kaderleden*) ont obtenu par voie conventionnelle des moyens de fonctionnement, mais aucune compétence spécifique de négociation ne leur est reconnue. Les conventions collectives

sont conclues à durée déterminée et en principe, toutes les organisations syndicales sont admises à négocier.

Comment fonctionne concrètement cette relation entre les conseils d'entreprise et les organisations syndicales aux Pays-Bas ? Il faudrait un travail analogue à celui mené par A. Hege et C. Dufour en Allemagne, France, Italie et Grande-Bretagne<sup>1</sup> pour répondre de manière approfondie à cette question. A défaut, deux brefs articles parus en mars 2004 dans deux publications spécialisées, *Ondernemingsraad* (« Conseil d'entreprise ») destinée aux membres des conseils d'entreprise, et *Zeggenschap* (« Avoir son mot à dire »), revue intersyndicale destinée à un public syndicaliste ou intéressé par les questions syndicales, apporte des éléments de réponse à cette question. Ils rendent compte d'une enquête menée sur ce point auprès de membres de conseils d'entreprise et de syndicalistes. Cette enquête a été bâtie par Aldo Dikker, un

---

1. Christian Dufour, Adelheid Hege (2002), *L'Europe syndicale au quotidien : la représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, Bern, Berlin, PIE-Peter Lang.

## Encadré

**Les conseils d'entreprise aux Pays-Bas**

Les conseils d'entreprise ont été mis en place par une loi de 1950 plusieurs fois modifiée jusqu'en 1998<sup>1</sup>. Leur constitution est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, mais ils peuvent également être institués dans les entreprises de 10 à 50 salariés à la demande des salariés ; certaines conventions collectives prévoient leur mise en place à partir de 25 salariés. Les conseils d'entreprise sont également obligatoires dans le secteur para-public et dans l'administration.

En 2001, 71 % des établissements de 50 salariés et plus avaient constitué un conseil d'entreprise. Les plus grands établissements sont presque complètement couverts (94 % des plus de 200 salariés contre 58 % des plus de 100). En 2002, 68,8 % des salariés appartenaient à un établissement couvert par un conseil. La majorité des membres des conseils d'entreprise (environ 60 %) sont syndiqués. Mais l'on constate une forte corrélation entre le degré de syndicalisation et le pourcentage de membres des conseils élus sur listes syndicales (Klandermans et Visser, 1995).

Contrairement au comité d'entreprise français, l'employeur n'en est ni membre ni président. Le conseil est formé à l'issue d'élections à un tour, sur scrutin de listes présentées par des organisations syndicales ou des groupes de salariés. Il n'est pas facile de constituer ces listes : un tiers des conseils d'entreprise en 2001 a un ou plusieurs sièges non pourvus.

Le conseil se réunit au minimum deux fois par an, et davantage s'il est nécessaire de l'informer ou de le consulter sur différents points tenant à la situation économique ou à la vie de l'entreprise ou de l'établissement, aux questions technologiques et de sécurité. En outre, un certain nombre de décisions de gestion de l'employeur en matière sociale doivent obtenir l'assentiment du conseil (*instemmingsrecht*) comme la fixation des horaires de travail, certains régimes de primes. Dans la pratique, les conseils d'entreprise se réunissent 14 fois par an ; plus de la moitié de ces réunions (8,5) se tiennent en présence de la direction<sup>2</sup>.

En cas de désaccord, l'employeur doit suspendre sa décision pendant un mois et le conseil d'entreprise a le droit de saisir la Chambre des entreprises du Tribunal d'Amsterdam. Le conseil a une compétence de négociation uniquement dans les domaines où cette compétence lui est reconnue par les accords collectifs. Les sujets les plus importants sont d'abord les réorganisations, puis les conditions de travail (62 % des conseils ont constitué une commission des conditions de travail) et le temps de travail, et enfin les rémunérations.

Les membres des conseils d'entreprise jouissent d'une protection contre le licenciement, et les conseils peuvent utiliser pour leur fonctionnement des moyens de l'entreprise « dans des limites raisonnables ». Les accords collectifs prévoient souvent de telles facilités de fonctionnement.

1. Cf. Robert van het Kaar, EIRO, 25/10/2003, NL 0309102T, Thematic feature, *Work councils and other work place employee representation and participation structures*, Netherlands.

2. D'après R. Van Het Kaar (2003), 15 % des conseils d'entreprise fonctionneraient bien et 40 à 50 % moyennement bien.

membre de la rédaction <sup>1</sup> de ces deux revues, et son questionnaire a été soumis à l'avis d'experts <sup>2</sup>. D'un point de vue méthodologique, il s'agit plus d'un sondage que d'une véritable enquête, et on peut regretter que certaines variables n'aient pas été prises en compte. Cependant, les résultats de cette enquête ne paraissent pas contradictoires avec les quelques informations disponibles sur cette question dans la littérature scientifique qui pointe le caractère inégal et parfois difficile des relations entre ces deux instances <sup>3</sup>. Il paraît donc intéressant de s'y arrêter.

Les résultats de l'enquête mettent en évidence d'une part que la relation entre ces deux éléments du système représentatif néerlandais est marquée dans la plupart des cas par la distance et la faiblesse des contacts, et d'autre part que ce sont les dossiers de restructurations plus que tous les autres qui fournissent les occasions de tisser une coopération plus étroite. Cette coopération limitée est d'autant plus remarquable que la négociation collective confère plus de marges d'intervention aux conseils d'entreprise, dans le cadre de la décentralisation de la négociation collective prévoyant de compléter des dispositions cadres adoptées au plan de la branche par des adaptations locales mises au point avec les conseils. Avant de les présenter avec plus de précision, nous allons donner quelques éléments d'information sur le cadre institutionnel qui organise les conseils d'entreprise aux Pays-Bas et sur leur mise en place effective (voir encadré).

---

### Une double enquête

Les deux revues *Zeggenschap* et *Ondernemingsraad* ont publié au même moment deux articles reflétant les résultats des deux volets complémentaires de l'enquête menée par A. Dikker entre septembre et novembre 2003 auprès de membres de conseils d'entreprise d'une part, et de dirigeants syndicaux d'autre part.

Bien que les questionnaires aient été mis au point avec des spécialistes des relations professionnelles, il ne s'agit pas à proprement parler d'une enquête scientifique et on ne trouvera pas tous les renseignements notamment méthodologiques qui accompagnent habituellement ce type de travaux, de même que les traitements auxquels les résultats ont été soumis ne vont pas au-delà de quelques croisements simples. Les échantillons sont d'échelle très différente selon qu'il s'agit de l'enquête menée auprès des conseils d'entreprise ou de l'enquête menée auprès des syndicalistes.

Le questionnaire destiné aux membres des conseils d'entreprise a été adressé aux 6 500 conseils d'entreprise abonnés à la revue *Ondernemingsraad* et 1078 réponses ont été retournées, témoignant d'un taux de réponse d'environ 20 %. D'après A. Dikker, les répondants sont essentiellement des présidents de conseils ou des secrétaires. L'exploitation des réponses mettra en évidence la taille des établissements, et leur degré de syndicalisation.

Le questionnaire destiné aux syndicalistes a été diffusé par l'intermédiaire des

---

1. Nous remercions Aldo Dikker, membre de la rédaction de *Ondernemingsraad* et rédacteur en chef de *Zeggenschap* pour sa disponibilité et les compléments d'informations qu'il nous a apportés pour la rédaction de cet article.

2. J. Visser notamment, qui est membre de la rédaction de *Zeggenschap*.

3. Visser, 1995.

## PAYS-BAS

plus grands syndicats de la CNV et de la FNV, sans qu'on puisse savoir combien de dirigeants ont été touchés sur les 900 dirigeants syndicaux environ qui sont employés par les plus grands syndicats. A la FNV, les syndicats couvrant les secteurs industriels, le secteur public et para-public et le bâtiment ont été associés à l'enquête ; à la CNV, ce sont les secteurs des services qui ont participé. Du côté syndical, les réponses sont parvenues en nombre limité puisque seulement 83 questionnaires ont été retournés, ce qui donnerait cependant un taux de réponse de près de 10 %. Mais cet échantillon est biaisé : il faut noter d'une part, à la CNV le refus de participer des syndicats de l'industrie et du bâtiment, d'autre part, le fait que, sur ces 83 réponses, le quart a été transmis par le syndicat de la maîtrise et de l'encadrement, De Unie<sup>1</sup>. Malgré cette difficulté évidente à mobiliser les cercles militants pour cette enquête, les résultats du questionnaire syndical n'en paraissent pas moins représentatifs des attitudes à l'égard des conseils d'entreprise, selon Aldo Dikker qui les a discutés avec des spécialistes.

Du fait de cette disparité d'échelle, nous nous centrerons dans ce qui suit sur l'enquête menée auprès des membres des conseils d'entreprise (CE, dans la suite du texte).

### Qui sont les CE qui ont répondu ?

Qui sont les conseils d'entreprise qui ont répondu ? Si la syndicalisation dans les entreprises qu'ils représentent n'est pas toujours très forte, la plupart des réponses proviennent de conseils où les membres élus sur listes syndicales sont fortement représentés (tableau 1).

Les résultats publiés ne renseignent pas sur l'origine sectorielle des conseils ayant répondu. Cependant, on peut en avoir une idée à travers la question sur les syndicats les plus contactés.

La FNV arrive en tête des syndicats mentionnés (47 % pour FNV Bondgenoten représentant les secteurs de l'industrie, des services marchands, de l'agro-alimentaire et des transports ; 42 % pour la FNV du secteur public et para-public). Les deux syndicats de la CNV du secteur privé industriel et du secteur pu-

**Tableau 1. Syndicalisation des établissements et des conseils des répondants**

Taux de syndicalisation des établissements		% des membres du conseil syndiqués	
Moins de 10 %	21 %	Moins de 20 %	23 %
10 à 20 %	21 %	20 à 35 %	10 %
20 à 35 %	19 %	35 à 50 %	13 %
35 à 50 %	14 %	50 à 65 %	12 %
Plus de 50 %	8 %	Plus de 65 %	31 %
Ne sait pas	17 %	Ne sait pas	11 %

1. Ceci pourrait traduire un intérêt particulier du syndicat de l'encadrement pour les conseils d'entreprise, du fait de sa position souvent marginale dans les processus de négociation collective.

blic et para-public sont aussi fortement mentionnés : 26 % pour le premier et 23 % pour le second. Enfin, le syndicat de l'encadrement De Unie (affilié à la centrale MHP) est cité par 24 % des répondants. 29 % des répondants indiquent en outre avoir des contacts avec d'autres syndicats et il s'agit alors surtout des syndicats du bâtiment et de la construction de la FNV et de la CNV et d'un syndicat catégoriel de la santé, NU 91.

**Les deux tiers des CE n'ont que peu ou pas de contacts avec les dirigeants syndicaux**

Les conseils ont-ils de fréquentes relations avec les dirigeants syndicaux ? Il est frappant de remarquer que 63 % des conseils disent n'avoir jamais ou seulement une ou deux fois par an un contact avec des dirigeants syndicaux (tableau 2).

**Tableau 2. « Etes-vous en relation avec des dirigeants syndicaux ? »**

Jamais	29 %
1 ou 2 fois par an	34 %
3 à 5 fois par an	24 %
6 à 11 fois par an	8 %
Plus de 12 fois par an	4 %
Ne sait pas	1 %

**Ceux qui ont des contacts**

La fréquence de ces contacts est fortement dépendante de plusieurs facteurs : le degré de syndicalisation de l'entreprise, sa taille, et le fait qu'elle dispose d'une convention collective d'entreprise.

Dans les entreprises où le taux de syndicalisation est annoncé comme inférieur à 10 %, 60 % des conseils n'ont jamais de contact avec les syndicats. A l'autre bout de l'échelle, quand la syndicalisation est

supérieure à 65 %, 13 % de ces conseils n'ont jamais de contacts. Un tiers des conseils des entreprises bien syndiquées rencontrent les syndicats entre 3 et 5 fois par an.

Les conseils des grandes entreprises ont plus de relations avec les syndicats : 35 % des entreprises de plus de 1000 salariés ont des contacts entre 6 et 11 fois par an avec les syndicats, et 24 % de celles de 100 à 250 salariés.

Les rapports sont plus souvent particulièrement étroits quand l'entreprise est couverte par un accord collectif qui, rappelons-le, est négocié et signé par le ou les permanents d'une ou plusieurs organisations syndicales extérieures à l'entreprise : dans ce cas 20 % des entreprises ont plus de 12 fois par an l'occasion de contacter le syndicat, contre 4 % de l'ensemble des entreprises. Dans ce cas, 14 % des conseils disent n'avoir jamais de contact contre 29 % pour l'ensemble.

Plus l'entreprise est grande, plus fréquents sont les contacts informels : 37 % des conseils qui déclarent avoir des contacts informels avec les dirigeants syndicaux appartiennent à des entreprises de plus de 1000 salariés.

**Ceux qui n'ont pas ou peu de contacts**

Dans un cas sur deux des conseils qui déclarent n'avoir jamais de relation avec les organisations syndicales (29 % du total des réponses), la relation distante avec les dirigeants syndicaux est volontaire de la part des conseils d'entreprise, mais faute d'analyses plus fines, on ne sait pas à quoi peut être particulièrement liée cette indifférence (tableau 3).

Sur l'ensemble des conseils, un gros tiers souhaiterait avoir plus de contact (36 %) mais 54 % à l'inverse ne souhaitent pas intensifier les contacts.

**Tableau 3. « Pourquoi n'avez-vous pas de contact avec les dirigeants syndicaux ? »**

Pas besoin de contact. L'entreprise fonctionne mieux sans contact	53 %
On a essayé d'avoir un contact mais sans succès	4 %
On a eu des contacts mais on ne s'est pas entendu	1 %
Jusqu'à là on s'est débrouillé seul mais on pense à contacter le syndicat	16 %
Autre	26 %

**Les points sur lesquels CE et syndicats se rencontrent**

Les conseils d'entreprise ont plus souvent des contacts avec les syndicats dans les domaines de compétences des conseils qu'à propos des conventions collectives (tableau 4). En dépit d'une tendance à la décentralisation de la négociation collective, ceci témoigne d'une claire division du travail entre les deux instances, la négociation collective restant l'apanage quasi-exclusif des organisations syndicales. Ainsi, seulement

23 % des conseils déclarent avoir des contacts avec les syndicats en ce qui concerne l'adaptation locale d'un accord collectif négocié à un autre niveau.

C'est bien sur les sujets où la consultation et l'accord du conseil sont obligatoires que les contacts sont les plus fréquents, et parmi ces sujets, les fusions, réorganisations et restructurations sont les plus citées. Le sondage effectué parmi les dirigeants syndicaux le confirme : 89 % des dirigeants citent les réorganisations et plans sociaux comme les dossiers

**Tableau 4. « Sur quels sujets avez-vous été en contact avec les dirigeants syndicaux ? »**

Le conseil est associé à la pré-discussion de la convention collective	29 %
Le résultat de la négociation de l'accord collectif est présenté au conseil	16 %
Le conseil est aidé ou conseillé pour l'adaptation de l'accord collectif au niveau de l'entreprise	23 %
Le conseil contacte le syndicat à propos de sujets soumis à consultation	46 %
Le conseil contacte le syndicat sur des sujets sur lesquels il doit donner son accord	43 %
Autres	26 %
Ne sait pas	3 %

Total supérieur à 100, car plusieurs réponses possibles.

**Tableau 5. « Sur quels sujets trouvez-vous le soutien des syndicats important pour que le CE fasse bien son travail ? »**

Adaptation ou complément des clauses de la convention collective	58 %
Réorganisations, plans sociaux	81 %
Conditions de travail	29 %
Relations avec le management	17 %
Autres	4 %

principaux sur lesquels ils rencontrent les CE (tableau 5).

Dans les cas très fréquents où les entreprises mettent en projet des restructurations ou des fusions, la coopération entre conseils d'entreprise et organisations syndicales s'avère en effet cruciale. La division du travail entre eux confère aux conseils d'entreprise le droit à être consultés sur ces projets, en amont de la décision patronale, tandis que les organisations syndicales seront chargées de discuter des plans sociaux et géreront les conséquences des décisions arrêtées. On voit ainsi que la qualité des relations entre le syndicat et les conseils d'entreprise joue sur la qualité de l'information dont disposera le syndicat, et encore plus dans l'hypothèse où les salariés sont peu syndiqués.

**Une relation empreinte de distance critique**

Seulement un conseil d'entreprise sur cinq déclare avoir des contacts réguliers et informels avec des dirigeants syndicaux qu'il sent toujours prêts à le soutenir. Presque la moitié des conseils d'entreprise (46 %) pensent cependant que les dirigeants syndicaux ne sont disponibles pour eux que quand ils le demandent et un peu moins (40 %) déclarent qu'il est difficile de les contac-

ter, voire que les dirigeants syndicaux ne s'intéressent pas à eux (tableau 6).

Sur la même question posée en miroir aux dirigeants syndicaux, on observe que le sentiment de distance ou de désintérêt est quelque peu réciproque. Ainsi, 10 % des dirigeants syndicaux déclarent qu'ils aimeraient bien avoir plus de contact avec les conseils mais que ceux-ci semblent ne pas en avoir besoin. Mais un quart des dirigeants syndicaux mentionne en revanche une autre raison de la faiblesse des contacts : le manque de temps.

Enfin, dans les grandes entreprises (plus de 1000 salariés), 43 % des conseils d'entreprise déclarent se sentir plus compétents que les dirigeants syndicaux en ce qui concerne la connaissance de l'entreprise. Dans le cas des entreprises petites et moyennes, 62 % des conseils reconnaissent une plus grande compétence aux dirigeants syndicaux.

Quant au jugement réciproque que les conseils d'entreprise et les dirigeants syndicaux portent sur leur activité, on note que les dirigeants syndicaux sont plus critiques à l'égard des conseils que ne le sont ces derniers à leur égard. 37 % des conseils déclarent que le travail effectué par le dirigeant syndical est bon, 40 % le trouvent suffisant, et 14 % le qualifient de moyen, tandis que 21 % des dirigeants syndicaux estiment que le travail des

**Tableau 6. « Comment qualifieriez-vous votre relation avec le dirigeant syndical qui s'occupe de votre entreprise ? »**

Le dirigeant syndical est toujours prêt à nous soutenir. Nous avons des contacts réguliers et informels avec lui	21 %
Le dirigeant syndical est toujours prêt à nous soutenir mais seulement quand nous avons besoin de lui	46 %
Il nous faut faire des efforts pour arriver à le contacter quand nous en avons besoin	17 %
Nous pensons que nous intéressons peu le dirigeant syndical	13 %
Ne sait pas	3 %

## PAYS-BAS

conseils est bon, 45 % le jugent satisfaisant et 24 % le qualifient de moyen.

### **Une relation plus dense avec les grandes entreprises ?**

Même si l'on peut regretter le caractère limité des traitements statistiques effectués sur les réponses des conseils d'entreprise, qui ne permet pas notamment d'éclairer l'influence croisée de la syndicalisation des membres des conseils, de la taille des entreprises et de leurs secteurs d'activité, on trouve dans cette double enquête de riches enseignements sur la pratique et le vécu des relations entre conseils d'entreprise et organisations syndicales. Comme Aldo Dikker le souligne dans les conclusions aux deux articles précités, il ressort des réponses que la relation conseil-syndicat n'est pas orientée du bon côté : elle est plus étroite et plus dense entre les dirigeants syndicaux et les conseils des plus grandes entreprises, les plus structurées, et celles qui sont déjà l'objet d'un travail de négociation plus ciblé à travers la conclusion périodique d'accords d'entreprise, tandis que les plus petites entreprises sont quelque peu laissées à l'écart. Le deuxième enseignement de l'enquête est qu'en cas de réorganisations entraînant menaces sur l'emploi ou sur l'entreprise, les conseils d'entreprise et les organisations syndicales se rapprochent et organisent alors en coopération ce qui relève de la division du travail traditionnelle entre instance interne de participation et instance externe de négociation.

Sur la question de la négociation collective, il semble qu'il y ait encore beaucoup à faire pour mieux soutenir sa décentralisation au niveau des conseils et pour l'articuler plus étroitement avec la

négociation de l'accord cadre ou support. La préoccupation est pourtant déjà ancienne. En 1995, Visser observait déjà, à partir d'une grande enquête statistique menée auprès de membres syndiqués et non syndiqués des conseils, que la moitié des membres des CE étaient favorables à une extension des pouvoirs des CE en matière de négociation collective au niveau de l'entreprise. Mais dans le même temps, la moitié des membres syndiqués et les trois quarts des membres non syndiqués partageaient l'opinion selon laquelle les dirigeants syndicaux sont en situation de négocier de manière plus indépendante vis-à-vis de l'employeur que les conseils d'entreprise. Ils en déduisaient à l'époque que les membres des conseils, y compris les non-syndiqués, tenaient à conserver les deux avantages : celui de la proximité des conseils d'entreprise habilités à négocier et l'apport du professionnalisme des négociateurs syndicaux professionnels. L'enquête de Aldo Dikker montre que cette coopération est encore largement à construire.

### **Sources :**

Dikker A. (2004), « Contactarme partners », *Ondernemingsraad*, maart 2004-06-10.

Dikker A. (2004), « Partners met rug met elkaar », *Zeggenschap*, maart 2004-06-10.

Visser J. (1995), « Vertegenwoordiging door vakbond en ondernemingsraad », in Klander-mans B., Visser J., *De vakbeweging na de welvaartsstaat*, Van Gorcum.

Van Het Kaar R. (2003), *Thematic Feature : Work Councils and Other Workplace Employee Representation and Participation Structure, Country Netherlands*, NL 0309102 T, Euro online, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int).