

Comités d'entreprise européens : comment les salariés peuvent-ils exercer une influence ?

Jeremy WADDINGTON ¹

Le 22 septembre 1994, la directive 94/45/CE du Conseil (ci-après la « directive ») « concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs » est adoptée par le Conseil des ministres de l'Union européenne (UE). Cette directive ouvre la voie à la création des premières institutions de relations professionnelles transnationales au sein des entreprises multinationales opérant dans l'UE. Elle vise essentiellement à mettre en contact la direction de la multinationale et les représentants des salariés des différents pays dans lesquels elle opère, aux fins d'un échange d'informations et d'une consultation. L'efficacité de l'échange d'informations et de la consultation dans les comités d'entreprise européens (CEE) est examinée ici du point de vue des représentants des salariés.

Même si la Commission européenne (la « Commission ») fait campagne depuis vingt-cinq ans en faveur de l'adoption d'une directive relative à l'information et à la consultation transnationales, ce n'est que lorsque le vote à la majorité qualifiée est introduit pour un ensemble de questions de politique sociale (dont fait partie la participation des salariés) et que la Commission s'éloigne d'une position reposant sur des règles impératives, fortement influencée par le modèle allemand, qu'il est politiquement possible d'adopter la directive. Ce changement de cap débouche sur une

1. Professeur de relations professionnelles à l'Université de Manchester et coordinateur de projet pour l'Institut syndical européen (ETUI), à Bruxelles. L'auteur remercie vivement pour leurs commentaires sur des versions antérieures de cet article les participants à la conférence intitulée « Organisational Participation » qui s'est tenue à l'Université de Loughborough, Peter Nolan, professeur de relations professionnelles à l'Université de Leeds, et la rédaction de *La Revue de l'IRE*. Cet article, qui a été traduit par la société Architexte, à Paris, s'appuie sur des matériaux récemment publiés dans Waddington (2011).

directive comportant des règles minimales relativement peu contraignantes et laissant une marge de manœuvre considérable aux parties concernées pour négocier les modalités de fonctionnement des CEE (Falkner, 1996). Par exemple, l'objectif déclaré de la directive est d'améliorer l'information et la consultation, mais l'information n'y est pas définie, et la définition de la consultation manque de précision. Par conséquent, dans la pratique, cette directive aboutit à ce que la conduite des échanges d'information et de consultation soit contestée.

En privilégiant dans la directive les accords négociés à l'approche législative, la Commission favorise la création d'institutions au sein des multinationales et parmi les syndicats car les deux parties cherchent à soutenir les négociateurs et à intégrer les pratiques transnationales et nationales. Dans ce contexte, du point de vue de la direction, la création d'institutions relève essentiellement d'une question de coordination au sein de l'entreprise. Pour les salariés, la création d'institutions fait intervenir diverses organisations syndicales ², affiliées pour la plupart à la Confédération européenne des syndicats (CES), mais suivant un ensemble ahurissant de principes organisationnels, d'affiliations politiques et religieuses, de coutumes et de pratiques, d'objectifs sectoriels et en mobilisant des ressources très diverses. Pour les salariés, la création d'institutions n'apparaît donc pas comme une évidence.

Le contenu de la directive est également contesté. Avant son adoption, l'Union des industries de la Communauté européenne (UNICE) prône une approche volontaire, plutôt que législative, de l'information et la consultation transnationales. Lorsque cette position n'est plus tenable politiquement, elle fait pression, avec succès, pour que l'on édulcore les modalités de participation des salariés proposées par la Commission dans les versions successives de la directive ³. En outre, l'UNICE (rebaptisée BusinessEurope en 2006) s'oppose fermement au réexamen de la directive, prévu par l'article 15, et, lorsque sa modification est jugée inévitable, elle cherche à en limiter la portée. En revanche, la CES accueille favorablement la directive dans son principe. Elle est toutefois déçue de constater que le droit de codétermination n'y figure pas, que les syndicats n'y sont pas mentionnés, et que leur rôle n'est pas formellement défini. Elle relève également que la directive a une couverture limitée et que les obligations prévues à l'article 13 ne s'appliquent pas de septembre 1994 à septembre 1996, ce qui ouvre la voie à la négociation d'accords volontaires. Pour les salariés, la difficulté consiste à surmonter ou atténuer l'impact de ce qui est perçu

2. Le terme d'organisations syndicales désigne ici collectivement les syndicats nationaux, les confédérations syndicales nationales, les fédérations syndicales européennes et la CES.

3. Par exemple, l'UNICE a fait pression, avec succès, pour le relèvement des seuils d'effectifs prévus dans la directive, pour une période de négociation plus longue sur la création des CEE au sein des multinationales et pour que le principe de subsidiarité, donc la flexibilité, inspire la directive.

comme des limitations et des dispositions incluses dans la directive sous la pression des organisations patronales. Cet article évalue dans quelle mesure les actions engagées par les organisations syndicales y sont parvenues.

L'analyse par des universitaires des effets de la directive place la capacité d'action des organisations syndicales au cœur du débat. Les détracteurs de la directive en soulignent les limites et avancent que sa portée est insuffisante pour que des contacts s'établissent et que des réseaux se constituent de manière satisfaisante au sein des comités d'entreprise européens (Ramsay, 1997 ; Streeck, 1997) ; d'après eux, les représentants des CEE se trouveraient également isolés des structures de représentation nationales, ce qui éroderait l'efficacité des CEE (Lorber, 1997 ; Wills, 2000) ; enfin, les CEE ne seraient pas concernés par les négociations collectives nationales, ce qui ouvrirait la voie à un « microcorporatisme transnational » privilégiant les préoccupations des entreprises et excluant dans une certaine mesure les thématiques de négociation plus vastes (Schulten, 1996 ; Martin, Ross, 1998). Tout en reconnaissant les limites de la directive et les difficultés rencontrées au sein des CEE du fait de la multiplicité des langues, des cultures et des traditions en matière de relations professionnelles de leurs représentants, ses partisans mettent en avant qu'elle peut contribuer à créer une nouvelle dynamique de représentation transnationale des salariés, par laquelle des stratégies de solidarité à grande échelle peuvent se développer en plus de l'information et la consultation (Turner, 1996 ; Weston, Martinez Lucio, 1998). Ils soulignent que la formation et la transmission de comptes-rendus des réunions du CEE peuvent atténuer l'isolement de ses représentants et faciliter les relations entre les institutions de représentation des salariés (Lecher, 1999 ; Fitzgerald, Stirling, 2004). L'instauration de telles procédures permettrait par ailleurs de faire valoir les activités de coordination des fédérations syndicales européennes (FSE), qui intégreraient les représentants des CEE dans les institutions nationales de relations professionnelles, ainsi que d'autres éléments de la dimension sociale européenne (Dølvik, 2000 ; Marginson, Sisson, 2004:216-245). Pour les détracteurs comme pour les partisans de la directive, les activités des organisations syndicales jouent donc un rôle majeur dans le développement des CEE. Pour ses adversaires, les syndicats ne sont pas à même de surmonter les faiblesses de la directive, car ils n'ont ni les ressources suffisantes pour produire une politique cohérente et une activité coordonnée dans toute l'Europe (Keller, 1995), ni la volonté politique de transférer les ressources matérielles et politiques au niveau européen (Schroeder, Weinert, 2004). Les tenants de la directive considèrent au contraire que les changements de l'organisation et de la pratique syndicales devraient favoriser les liens transnationaux entre les CEE et d'autres institutions de relations professionnelles, l'intensification des contacts entre les représentants

des CEE, qui pourraient alors se constituer en réseaux (Whittall, 2000 ; Lecher *et al.*, 2002). En bref, les CEE représentent un double défi aux yeux des salariés. Premièrement, au sein des CEE, la difficulté est de veiller à ce que l'échange d'informations et la consultation soient d'une qualité suffisante pour que les représentants des CEE puissent influencer certaines évolutions au sein des multinationales. Et, deuxièmement, au-delà des CEE, il convient de mettre sur pied une infrastructure qui puisse aider les représentants des CEE et fasse le lien entre les activités des CEE et celles d'autres institutions de représentation des salariés au sein de l'entreprise, ce qui est loin d'aller de soi.

Cet article examine la réaction des syndicats face à ces difficultés. La première partie expose les actions mises en œuvre par les organisations syndicales et la seconde analyse l'impact de ces actions sur trois aspects : la qualité de l'information et de la consultation, la communication au sein des CEE et entre les CEE et d'autres institutions de représentation des salariés, et enfin le soutien apporté par les organisations syndicales aux représentants des CEE. Notre argumentation part du principe que les comités d'entreprise européens sont une institution en construction, où les actions mises en œuvre par les syndicalistes ont certes un impact, mais dont la portée reste insuffisante.

I. La réponse stratégique des syndicats

Cet article est axé sur la politique syndicale en direction des CEE. Il met donc l'accent sur les activités des FSE et des organisations syndicales affiliées, en laissant plus ou moins de côté la CES. Il ne s'agit pas de nier le rôle moteur joué par cette confédération dans la campagne pour le réexamen de la directive, qui a débouché sur l'adoption de la directive 2009/38/CE (Dorssement, Blanke, 2010 ; Waddington, 2011:180-210), mais de montrer qu'il existe un certain décalage entre la campagne en faveur du réexamen de la directive et les questions relatives à la constitution et au fonctionnement des CEE. On reviendra sur la révision de la directive en conclusion. Il convient toutefois, dès à présent, de noter qu'à partir de la fin des années 1990, un large consensus se fait jour au sein de la CES et des FSE sur les termes privilégiés en vue de la révision de la directive et que, dans une certaine mesure, le maintien de cette position consensuelle dilue l'attention portée aux questions opérationnelles.

A la suite d'une résolution adoptée par le VII^e Congrès de la CES en 1991, les FSE sont officiellement affiliées directement à la CES. En 1999, lors du IX^e Congrès, elles sont chargées de coordonner au niveau européen les activités associées aux CEE et de définir leurs mode de fonctionnement

et objectifs à long terme ⁴. Cinq ans après l'adoption de la directive, les FSE se voient donc officiellement confier des responsabilités opérationnelles, même si cette attribution officielle de responsabilités ne fait qu'entériner une pratique existante.

Peu après 1994, les FSE créent des comités chargés de superviser la mise en œuvre de la directive. Au départ, ces comités sont mis en place sur une base informelle ou *ad hoc* et se composent dans une large mesure de personnes qui ont des intérêts dans les CEE, plutôt que de représentants officiels des syndicats affiliés. Sous l'impulsion de la *task force* de la Fédération européenne des métallurgistes (FEM), ces comités se formalisent progressivement et deviennent plus représentatifs des syndicats affiliés (Kerckhofs, Triangle, 2003). Pendant cette période de création institutionnelle, le nombre de CEE à constituer dépasse les capacités des FSE, qui ne disposent ni du personnel ni de l'expertise nécessaires pour cette tâche (Waddington, 2011:28-54). Ainsi, de septembre 1994 à septembre 1996, pas moins de 465 CEE sont créés, et ce chiffre ne tient pas compte des cas où des négociations ont été engagées mais n'ont pas abouti à un accord négocié ⁵. Avant que les FSE ne formalisent leur pratique, de nombreux exemples ont montré la capacité des directions d'entreprise à instaurer des CEE obéissant dans une grande mesure à leurs propres modalités et à y placer qui elles voulaient ; de plus, les représentants basés dans le pays d'origine des multinationales ont conclu des accords de CEE inférieurs aux normes syndicales, car ils ne bénéficiaient pas du soutien et des conseils des FSE (ou les avaient refusés) ; enfin, dans quelques cas, les représentants du pays d'origine des multinationales avaient créé un CEE dans lequel ils conservaient la majorité après avoir exclu des négociations les représentants des autres pays (Knudsen, Bruun, 1998 ; Lecher *et al.*, 2002:123 ; Royle, 1999). En bref, les syndicats n'ont pas été en mesure de pallier les nombreux défauts des premiers CEE mis en place.

A la fin des années 1990, deux facteurs permettent une amélioration de la situation. Premièrement, avec l'entrée en vigueur de l'article 6 en septembre 1996, le nombre de négociations nécessaires à la création d'un CEE recule. Deuxièmement, la formalisation croissante des comités de coordination CEE-FSE va de pair avec une formulation centralisée des objectifs et leur mise en œuvre décentralisée. Ces stratégies résultent d'un compromis entre les FSE et les organisations syndicales affiliées.

4. La Confédération générale du travail (CGT) est devenue membre de la FSE lors du Congrès de 1999. Par conséquent, toutes les plus grandes organisations syndicales des États membres de l'époque étaient affiliées à la CES. L'affiliation de la CGT a certainement facilité l'organisation des CEE, car elle était l'organisation dominante dans de nombreuses multinationales opérant en France.

5. Sauf mention contraire, les données relatives au nombre des accords de CEE et au contenu de ces accords sont issues de la base de données sur les CEE de l'Institut syndical européen. Pour une explication détaillée sur cette base de données, voir www.etui.org et Waddington (2011:233-239).

Les comités de coordination mis en place par les FSE pour définir des objectifs stratégiques en ce qui concerne les CEE, et pour en surveiller l'application, se composent de représentants nommés par les syndicats affiliés. On a évolué vers un système dans lequel les accords de CEE, nouveaux ou renégociés, doivent être ratifiés au niveau central par les comités de coordination, qui exigent également d'être informés de l'ouverture des négociations en vue de la création d'un CEE. Comme les directions des entreprises ne peuvent plus faire pression pour qu'un CEE soit instauré sur une base volontaire, conformément à l'article 13, les comités de coordination des FSE peuvent aussi cibler certaines multinationales dans le cadre d'une stratégie visant à augmenter le nombre de CEE. Le taux de syndicalisation influence le choix des multinationales : les FSE se concentrent sur celles qui présentent un taux de syndicalisation relativement élevé afin qu'une proportion importante de représentants syndiqués siègent au CEE. Les comités de coordination adoptent des principes directeurs et des objectifs de négociation pour les accords de CEE afin d'en améliorer le contenu. Plus récemment, les comités de coordination introduisent des procédures conditionnant la validité des accords-cadres européens conclus par les CEE à une ratification préalable au niveau central (Müller *et al.*, 2011). Les comités de coordination établissent donc une autorité procédurale sur la création et les pratiques des CEE. Il en résulte une amélioration des termes des accords constitutifs des CEE, car les négociateurs sont tenus de respecter des règles minimales, plus élevées que celles de la directive, qui ont été fixées au sein des FSE (Waddington, 2011:55-77).

La centralisation de la fonction stratégique de définition et de suivi des objectifs, décidée par les comités de coordination au sein des FSE, contraste avec la mise en œuvre décentralisée de la politique en direction des CEE. La nomination d'un coordinateur dans chaque CEE, expert en matière de CEE capable d'assurer l'interface entre le CEE et la FSE et disposant de suffisamment de temps pour remplir ses fonctions se trouve au cœur de ces stratégies de mise en œuvre. Dans les principaux CEE, les coordinateurs sont des responsables syndicaux à temps plein, issus du principal syndicat du pays d'origine de la multinationale. Ils participent souvent aux négociations collectives avec la multinationale, soit directement soit *via* des négociations de branche. Leur nomination s'est révélée problématique dans la plupart des FSE. En outre, nombre des coordinateurs en place croulent sous leurs responsabilités nationales, ont des priorités qui l'emportent sur le travail du CEE, agissent davantage comme des responsables nationaux qu'européens et ont peu d'expérience des systèmes de relations professionnelles autres que le leur (Waddington, 2011:28-54). Les CEE sont aussi encouragés à désigner des spécialistes qui apportent leur expertise sur les sujets sur lesquels les représentants ont décelé des lacunes. Dans

de nombreux cas, l'expert est également issu du syndicat principal dans le pays d'origine de la multinationale. Par conséquent, c'est souvent la même personne qui assume le rôle de coordinateur et d'expert.

Les questions relatives aux ressources matérielles et politiques entrent en ligne de compte dans la mise en œuvre décentralisée de la stratégie pour le CEE formulée par les FSE. En particulier, le budget des FSE est très limité par rapport à celui des confédérations et fédérations syndicales nationales en Europe de l'Ouest, ce qui empêche le personnel des FSE de remplir lui-même cette fonction de coordination. De nombreux syndicats nationaux répugnent également à céder aux FSE le pouvoir politique de désignation des coordinateurs des CEE et préfèrent largement qu'un représentant syndical à temps plein issu de leurs propres rangs soit nommé, ce qui leur permet en effet d'exercer un contrôle plus important de l'intérieur (Waddington, 2011:28-54).

II. Pratiques des comités d'entreprise européens

Cette partie examine l'impact opérationnel de la politique des organisations syndicales et l'évalue par rapport aux attentes des universitaires. Cet examen se déroule en trois étapes, qui se concentrent successivement sur les questions d'information et de consultation, de communication faisant intervenir les représentants du CEE et de soutien apporté aux CEE par les organisations syndicales. Cette analyse s'appuie sur des données issues d'une enquête menée entre fin 2005 et 2008 (encadré méthodologique). Les réponses se rapportent donc à une situation régie par la directive 94/45/CE, et non par la directive 2009/38/CE.

II.1. Qualité de l'information et de la consultation

L'objectif formel des CEE est de favoriser l'information et la consultation. Faute de définition de l'information et de la forme qu'elle doit revêtir, compte tenu du flou qui entoure les délais requis pour l'information et la consultation ainsi que de la définition de la consultation dans cette directive, la qualité de l'information et de la consultation au sein des CEE est contestée (tableau 2). La teneur de l'information et de la consultation est subdivisée en deux parties. Les sujets énoncés au paragraphe 2 des prescriptions subsidiaires en annexe à la directive (lignes 1 à 10 de la partie supérieure du tableau 2) reflètent ce que la Commission considère comme devant en priorité faire l'objet d'une information et consultation transnationales. Il importe également de savoir si les représentants des CEE ont pu élargir les questions relevant de cette procédure au-delà des points énumérés dans les prescriptions subsidiaires, c'est-à-dire s'ils ont pu introduire des objectifs syndicaux dans la pratique transnationale. Pour permettre de

vérifier cette proposition, la partie inférieure du tableau 2 (lignes 11 à 18) inclut certains des sujets de préoccupation traditionnels des syndicats pour lesquels des directives communautaires ont été adoptées à la suite de campagnes syndicales. Nous appelons ces aspects « l'agenda élargi ». Sur la base de recherches antérieures, nous avons défini dans le questionnaire comme « information utile » une information donnée sous une forme appropriée, habituellement par écrit, et au moment opportun, permettant une évaluation de l'information et une réponse appropriée (Waddington, 2003).

Force est de constater que la plupart des représentants des CEE considèrent l'information, et en particulier la consultation, comme de qualité modeste (tableau 2). Il n'existe pas une seule matière pour laquelle plus de 30 % des représentants des CEE auraient estimé avoir bénéficié d'une « information utile et d'une consultation ». Qui plus est, plusieurs sujets énoncés dans les prescriptions subsidiaires ne figurent même pas à l'ordre

Encadré méthodologique

Présentation de l'enquête menée auprès des membres des CEE *via* les FSE

L'enquête s'appuie sur un questionnaire papier, qui a été distribué par les FSE dans la langue maternelle du répondant, puis renvoyé à son auteur. Un total de 3 705 questionnaires ont été proposés, dont 941 ont été renvoyés (taux de réponse : 25,4 %). Ces réponses proviennent généralement d'un seul des membres du CEE, sachant que ces derniers comptent en moyenne 19 membres ¹.

L'enquête a été menée conjointement avec les FSE de fin 2005 à 2008. Dans plusieurs FSE, un échantillon structuré de questionnaires a été distribué. Il a été diffusé à une entreprise sur quatre dans lesquelles la FSE, ou l'un de ses syndicats affiliés, avait conclu un accord de CEE en cours de validité. Toutes les FSE étaient censées distribuer les questionnaires de la même façon. Toutefois, dans la pratique, la distribution n'a pas été systématique, en raison des lacunes que présentaient les registres conservés par certaines FSE. Lorsque la couverture des listes de diffusion était limitée, la distribution s'est appuyée sur le contact établi entre le responsable des CEE au sein de la FSE et les coordinateurs ou représentants des CEE. Le personnel de chaque FSE a dressé la liste des adresses des représentants de CEE pour chaque CEE, sur la base des informations détenues par le coordinateur. Mais les coordinateurs disposaient d'informations lacunaires, et les listes d'adresses étaient souvent incomplètes ou inexacts. La majorité des questionnaires ont été envoyés par la poste aux représentants des CEE. Lorsqu'on ne disposait d'aucune adresse postale, le questionnaire a été transmis par voie électronique (pour plus de détails, voir Waddington, 2011:233-234). Le tableau 1 présente le pays d'origine des répondants.

1. On suppose que chaque CEE compte en moyenne 19 représentants des salariés. La taille moyenne d'un CEE est calculée sur la base des données relatives aux accords de CEE.

Tableau 1. Nationalité des répondants au questionnaire

Pays	Nombre de réponses	Pourcentage du total des répondants
Allemagne	224	23,8
Autriche	26	2,8
Belgique	56	6,0
Danemark	28	3,0
Espagne	59	6,3
Estonie	5	0,5
Finlande	41	4,4
France	167	17,7
Grèce	5	0,5
Hongrie	7	0,7
Irlande	12	1,3
Italie	49	5,2
Lettonie	2	0,2
Lituanie	5	0,5
Luxembourg	6	0,6
Malte	4	0,4
Norvège	18	1,9
Pays-Bas	49	5,2
Pologne	24	2,6
Portugal	14	1,5
République tchèque	15	1,6
Royaume-Uni	77	8,2
Slovénie	2	0,2
Suède	46	4,9
	N = 941	

Source : Waddington, 2011.

du jour de bon nombre de CEE. Ainsi, environ un tiers des représentants des CEE rapportent que les « prévisions sur l'emploi » et les « transferts/délocalisations » ne figuraient pas à l'ordre du jour de leur CEE. En moyenne, les répondants à l'enquête ont assisté à quatre ou cinq séances plénières de CEE, ce qui laisse penser que ces questions sont absentes des débats depuis un certain temps. S'agissant des matières énoncées dans les prescriptions subsidiaires, les indices de disparité sont également élevés, ce qui témoigne d'une incapacité répandue à apporter une « information utile et une consultation », alors même que cette matière est incluse dans l'accord constitutif du CEE. Le niveau élevé de l'indice de disparité est surprenant, car les représentants des CEE ont accumulé une longue expérience des relations professionnelles : ceux que nous avons interrogés

Tableau 2. Qualité de l'information et de la consultation perçue par les répondants
Tous représentants des CEE

Matières	Pas soulevé %	Soulevé, mais information inutile %	Information utile, mais pas de consultation %	Information utile et consultation %	Indice de disparité
Enoncées au paragraphe 2 des prescriptions subsidiaires en annexe de la directive					
1. Situation économique et financière de l'entreprise	6,6	5,4	60,5	27,5	65,5
2. Stratégie et investissements du groupe	9,7	5,1	57,3	27,9	52,1
3. Changement des méthodes de travail	44,5	11,3	29,1	15,1	58,9
4. Fermetures ou réduction d'activités	20,6	7,8	44,4	27,2	54,8
5. Fusions, reprises ou acquisitions	19,6	7,0	55,4	18,1	69,9
6. Politique relative aux nouvelles technologies/évolution technologique	42,7	9,9	37,4	10,0	32,0
7. Réorganisation de la production	48,5	7,5	33,2	10,8	63,2
8. Transferts/délocalisations	35,1	6,5	40,9	17,5	65,5
9. Prévisions sur l'emploi	33,3	10,1	42,7	13,9	77,1
10. Politique de recherche et développement	45,6	10,5	35,6	8,3	26,7
Résultat de l'« agenda élargi »					
11. Formation professionnelle	49,9	9,4	25,0	15,7	19,3
12. Egalité des chances	54,3	11,2	22,2	12,3	5,7
13. Hygiène et sécurité	36,9	8,3	27,6	27,2	11,8
14. Protection de l'environnement	43,4	9,6	28,2	18,9	19,1
15. Droits syndicaux	52,6	9,4	19,7	18,4	-3,4
16. Temps de travail	59,0	8,9	21,1	10,9	-3,9
17. Partage des bénéfices/participation financière	66,7	6,8	18,1	8,4	-0,4
18. Congé parental	81,6	5,4	8,7	4,3	/

Source : Waddington, 2011.

(N = 941)

Note : Les quatre premières colonnes du tableau 2 se concentrent sur la qualité de l'information et de la consultation. La cinquième colonne, intitulée « indice de disparité », est calculée en soustrayant, pour chaque matière, la proportion de représentants des CEE qui bénéficiaient « d'une information utile et d'une consultation » de la proportion des accords constitutifs des CEE en cours de validité au moment de l'enquête qui incluaient cette matière dans les droits d'information et la consultation du CEE. Exemple pour la ligne 1 : 93 % des accords de CEE rendent obligatoire une information-consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise, mais seulement 27,5 % des répondants estiment avoir été utilement informés et consultés sur cette matière, d'où un indice de disparité de 93,0 - 27,5 = 65,5. Faute de données sur le nombre d'accords CEE avec une référence au congé parental, il n'a pas été possible de calculer l'indice de disparité pour cette matière.

ont en effet été représentants nationaux pendant au moins dix ans, en moyenne, avant d'assumer des responsabilités européennes. En d'autres termes, ils ont l'expérience de la négociation, de l'interprétation et de la mise en œuvre des accords, mais ne paraissent pas capables de mettre en pratique les modalités des accords constitutifs des CEE.

Etant donné que les accords constitutifs des CEE intègrent peu de matières de l'agenda élargi, il n'est pas surprenant que les résultats de la colonne « pas soulevé » des matières en question soient élevés. De même, la faiblesse de l'indice de disparité était prévisible. Il convient toutefois de noter que les représentants des CEE ont su imposer plusieurs points de l'agenda élargi. Par exemple, plus de 27 % d'entre eux font état d'une « information utile et d'une consultation » sur l'hygiène et la sécurité. De même, la protection de l'environnement et la formation professionnelle sont des matières de l'agenda élargi pour lesquelles les représentants des CEE indiquent des taux d'information utile et de consultation comparables à ceux observés pour plusieurs points des prescriptions subsidiaires. L'indice de disparité est négatif pour trois points de l'agenda élargi (le temps de travail, les droits syndicaux et le partage des bénéfices/la participation financière), ce qui indique que les représentants des CEE bénéficient d'une information utile et d'une consultation sur ces points plus fréquemment que ceux-ci ne figurent dans les accords constitutifs des CEE. On peut en conclure qu'un petit nombre de CEE s'attachent résolument à mettre ces aspects à l'ordre du jour.

En résumé, les CEE servent fondamentalement davantage à l'échange d'informations qu'à la consultation, et l'amélioration de la teneur des accords constitutifs des CEE, obtenue *via* la centralisation des procédures par les fédérations syndicales européennes, n'a pas été suivie d'une hausse de la qualité de l'information et de la consultation dans la pratique. Plus positivement, certains représentants ont pu élargir l'agenda des CEE au-delà des matières énumérées dans les prescriptions subsidiaires afin d'y inclure des préoccupations syndicales de premier plan.

Les limites observées en matière de qualité de l'information et de consultation soulèvent des questions s'agissant de l'efficacité des objectifs stratégiques des fédérations syndicales européennes. Nous évaluons ici trois de ces objectifs : le maintien de niveaux élevés de syndicalisation parmi les représentants des CEE, l'instauration d'un coordinateur CEE et l'encouragement de la désignation d'experts du côté des salariés au sein du CEE ⁶. On retrouve ces objectifs dans les colonnes du tableau 3, dans lequel on confronte l'ensemble des matières d'information-consultation des

6. L'auteur admet que certains représentants de CEE ne sont pas capables de faire la distinction entre un coordinateur CEE et un expert, d'où une certaine ambiguïté dans les résultats de l'enquête. Néanmoins, comme indiqué plus haut, cette ambiguïté ne compromet ni l'efficacité de ces mesures ni la couverture des actions.

prescriptions subsidiaires avec celles de l'agenda élargi en considérant qu'ils forment chacun une catégorie unique (note explicative en bas du tableau).

Tableau 3. Qualité de l'information et de la consultation selon la syndicalisation et la présence syndicale

Types de matières	100 % de syndiqués	Entre 70 et 99 % de syndiqués	Jusqu'à 69 % de syndiqués	Présence d'un coordinateur CEE	Pas de coordinateur CEE présent	Expert désigné par les représentants des salariés	Pas d'expert désigné par les représentants des salariés
	%	%	%	%	%	%	%
	N = 397	N = 211	N = 140	N = 310	N = 631	N = 536	N = 405
Matières mentionnées dans les prescriptions subsidiaires	1,56	1,53	1,36	1,50	1,42	1,53	1,38
Matières de l'agenda élargi	1,08	0,99	0,89	1,03	0,89	1,03	0,89

Source : Waddington, 2011.

Note : Les « matières mentionnées dans les prescriptions subsidiaires » regroupent les matières 1 à 10 du tableau 2. Les « matières de l'agenda élargi » regroupent les matières 11 à 18 du tableau 2. Pour les deux types de matières, une moyenne de la qualité de l'information et de la consultation a été calculée à partir d'une indexation des réponses selon la règle suivante :

0 = « pas soulevé » ;

1 = « soulevé, mais information inutile » ;

2 = « information utile, mais pas de consultation » ;

3 = « information utile et consultation ».

Trois constats se dégagent immédiatement du tableau 3. Tout d'abord, des taux élevés de syndicalisation, la présence d'un coordinateur CEE et la désignation d'un expert du côté des salariés du CEE sont trois aspects associés à une information et une consultation de meilleure qualité. Les politiques des FSE exercent donc un effet positif sur les pratiques des CEE. Deuxièmement, le taux de syndicalisation parmi les représentants des CEE indique qu'il a été possible de diminuer le nombre de personnes non syndiquées élues ou désignées parmi les représentants des CEE. On peut toutefois noter des variations des taux de syndicalisation selon les secteurs, les taux les plus élevés s'observant dans le secteur manufacturier, et les plus faibles étant concentrés dans les services du secteur privé, comme le commerce, le tourisme et l'hôtellerie/restauration. Cette variation concorde avec les profils de syndicalisation en général (pour une analyse sectorielle, Waddington, 2011). Troisièmement, moins de 30 % des représentants des CEE font état de la présence d'un coordinateur et seulement 57 % des représentants des CEE de la désignation d'un expert. La désignation de coordinateurs et d'experts au sein des CEE se traduit par une amélioration de la qualité de l'information et de la consultation, mais elle n'est mise en œuvre que de manière partielle.

II.2. Communication

La communication se trouve au cœur des systèmes destinés à encourager la formation de réseaux au sein des CEE ainsi qu'entre les CEE et d'autres institutions représentatives des relations professionnelles (Martinez *et al.*, 2004). De plus, la communication peut façonner les relations de pouvoir en entravant ou favorisant la solidarité entre représentants de CEE (Stirling, Tully, 2002:2). D'après les partisans de la directive, des contacts informels intenses entre deux séances plénières du CEE permettent de faire émerger des réseaux et une identité collective transnationale grâce auxquels les CEE pourraient devenir des acteurs sociaux. De leur côté, les détracteurs de la directive affirment que la prescription minimale d'une seule séance plénière par an n'est pas suffisante pour établir des contacts approfondis, si bien que les CEE risquent d'être perçus par leurs représentants comme des prolongements des systèmes nationaux de participation plutôt que comme des institutions transnationales (Ramsay, 1997 ; Streeck, 1997). De plus, l'absence de contacts approfondis entre les représentants des CEE et leurs homologues dans d'autres institutions de représentation risque d'accroître l'isolement des représentants des CEE, entravant par là même le développement d'une activité solidaire (Schulten, 1996).

Ces questions sont examinées en deux étapes. Nous nous pencherons en premier lieu sur la fréquence des contacts entre les représentants entre les séances plénières des CEE, afin de déterminer si le CEE se résume à une séance plénière par an ou si un processus de communication continu ponctué de séances plénières est à l'œuvre. Nous chercherons ensuite à déterminer dans quelle mesure et par quels moyens l'on informe les autres institutions de représentation des activités du CEE. Ces deux étapes s'appuient sur la distinction opérée entre les représentants exerçant une fonction de responsabilité et les simples membres du CEE. Sont considérés comme responsables notamment les présidents ou secrétaires du CEE, les vice-présidents ou secrétaires adjoints ainsi que les membres du comité restreint ou exécutif. Certains cumulent plusieurs responsabilités. Les simples membres des CEE sont des représentants des CEE qui n'exercent aucune fonction de responsabilité.

Entre les représentants des CEE et leurs homologues étrangers

Pas moins de 78,7 % des représentants ont fait savoir qu'ils communiquaient avec des représentants d'autres pays entre deux séances plénières du CEE. Les responsables sont plus nombreux à communiquer avec des représentants d'autres pays entre deux séances plénières (89,1 %) que les simples membres du CEE (60,9 %). La proportion des représentants du CEE qui entretiennent des relations avec leurs homologues étrangers en dehors des séances plénières est donc substantielle, bien que, pour près

de 40 % des simples membres du CEE, la communication avec les représentants étrangers s'y limite. Cependant, il n'est pas impossible que ces pourcentages sous-estiment l'ampleur des contacts informels, car seuls sont recensés ceux qui sont établis avec des représentants étrangers, à l'exclusion de ceux qui sont établis entre représentants d'un même pays.

Le tableau 4 présente la fréquence et la forme prise par les contacts avec les représentants d'autres pays entre deux séances plénières du CEE. Trois points en ressortent. Tout d'abord, la majorité des responsables et des simples membres du CEE communiquent de manière informelle avec des représentants étrangers, mais, pour un nombre considérable d'entre eux, ces contacts ne sont pas très fréquents. Par exemple, plus de la moitié des membres du CEE qui entretiennent des contacts avec des représentants étrangers le font moins d'une fois par mois.

Tableau 4. Fréquence des contacts entre représentants du CEE entre deux séances plénières

Responsables du CEE : (N = 342)					
	Environ une fois par semaine %	Environ une fois par mois %	Environ tous les trois mois %	Environ tous les six mois %	Jamais %
Courriers	4,1	12,0	11,2	10,8	61,8
Conversations téléphoniques	12,2	33,3	23,5	10,9	20,1
Echanges de télécopies	2,7	14,7	14,2	5,8	62,7
Courriers électroniques/messages électroniques	28,2	35,4	27,3	6,9	2,1
Réunions	1,1	5,7	25,7	28,7	38,7
Simple membres du CEE : (N = 339)					
	Environ une fois par semaine %	Environ une fois par mois %	Environ tous les trois mois %	Environ tous les six mois %	Jamais %
Courriers	1,8	4,7	7,6	11,2	74,8
Conversations téléphoniques	4,8	16,3	21,5	17,6	39,7
Echanges de télécopies	1,1	4,4	11,0	12,1	71,3
Courriers électroniques/messages électroniques	11,0	31,9	33,2	18,8	5,2
Réunions	1,7	2,4	7,5	18,4	70,0

Source : Waddington, 2011.

Deuxièmement, les courriers électroniques et le téléphone constituent les deux moyens de communication les plus utilisés. L'utilisation relativement importante du téléphone indique que l'on exagère peut-être l'ampleur de la barrière de la langue dans la communication informelle. Les données sur la nationalité des personnes participant à ces échanges téléphoniques révèlent toutefois que des *clusters* d'utilisation intense du téléphone se forment en fonction de la langue (représentants anglophones, francophones, locuteurs de langues scandinaves, germanophones et néerlandophones). On peut en conclure que les « *clusters* de représentants » sont une pratique courante (Andersson, Thörnquist, 2007) et qu'il se peut que des groupes régionaux de représentants se forment au sein des CEE sur la base de la maîtrise d'une langue commune. Les représentants de l'Italie, de l'Espagne et de plusieurs pays d'Europe de l'Est ont tendance à rester en dehors de ces *clusters*.

Troisièmement, les contacts engagés par les responsables sont plus réguliers que ceux des simples membres des CEE. Sachant que les responsables occupent une place centrale dans le fonctionnement du CEE, le fait qu'ils entretiennent davantage de contacts avec les représentants étrangers était prévisible. Nul ne peut cependant dire si la communication entre les responsables des CEE est suffisante pour permettre que des réseaux se forment. Par exemple, le tableau 4 montre que 38,7 % des responsables qui communiquent sous une forme ou une autre avec des représentants étrangers entre deux séances plénières ne les rencontrent jamais. De plus, 10,9 % des responsables ne communiquent jamais avec des représentants étrangers entre deux séances plénières. En d'autres termes, 45,4 % de responsables ne rencontrent pas les représentants des autres pays entre les séances plénières⁷ : une part substantielle de CEE n'est donc pas concernée par la formation de réseaux, pourtant jugée essentielle par les partisans de la directive pour que les CEE deviennent des acteurs sociaux. On peut donc en conclure que près de la moitié des CEE se trouvent encore à un stade rudimentaire de leur développement. Ce chiffre suscite également des interrogations sur la fréquence des réunions des comités restreints dans certains CEE, puisque l'on peut s'attendre à ce que les responsables participent à ces réunions.

Entre les représentants des CEE et les autres instances représentatives des salariés

La diffusion d'informations sur l'activité des CEE constitue une condition préalable à l'interaction des CEE avec les autres institutions représentatives des salariés. Des enquêtes auprès des entreprises montrent que

7. Nous avons calculé le chiffre de 45,4 % comme suit : au départ, 10,9 % de tous les responsables ne communiquent pas avec les représentants étrangers entre deux séances plénières du CEE. Sur les 89,1 % de responsables restants, 38,7 % ne rencontrent jamais de représentants étrangers entre les séances plénières. Pour exprimer ce chiffre en proportion du total des responsables, nous prenons 38,7 % de 89,1 %, ce qui donne 34,5 %. Nous ajoutons ce chiffre aux 10,9 % qui ne communiquent pas, ce qui aboutit à un total de 45,4 % de tous les responsables.

les dirigeants d'entreprise ne passent pas par les représentants des salariés pour informer le personnel à propos du CEE (ORC, 2007:10) et que les CEE constituent une « valeur ajoutée » non négligeable pour les dirigeants en leur donnant la possibilité de diffuser l'information à une échelle transnationale (Lamers, 1998:174-182). En d'autres termes, si l'on veut que le point de vue des représentants des CEE soit perçu comme indépendant de celui de la direction de l'entreprise, il convient d'instaurer des liens effectifs entre les CEE et les autres institutions représentatives au sein de l'entreprise. Le tableau 5 examine ces questions en se penchant sur l'ampleur de la restitution d'informations sur les activités du CEE qui est faite aux autres institutions représentatives au sein de l'entreprise et sur les moyens utilisés. La partie supérieure du tableau 5 énumère les canaux par lesquels passe l'information tandis que la partie inférieure du tableau dresse une liste des moyens utilisés pour cette restitution d'informations. Les contacts personnels entre les membres des CEE et ceux des autres institutions représentatives au sein de l'entreprise sont développés, car tous les représentants syndiqués du CEE détiennent au moins un autre mandat représentatif au sein de l'entreprise, tout comme la moitié non syndiquée des représentants du CEE. Ces contacts personnels offrent au moins des voies de communication en ce qui concerne les affaires du CEE. Les données de la colonne « Tous les représentants du CEE » du tableau 5 montrent que seulement 3,3 % d'entre eux ne restituent pas les informations concernant le CEE aux autres institutions représentatives au sein de l'entreprise. Dans la majorité des cas, il est probable que certains représentants siégeant dans d'autres institutions représentatives dans l'entreprise connaissent le résultat des réunions du CEE.

En moyenne, chaque représentant de CEE affirme utiliser 1,4 canal de communication. Le comité d'entreprise local constitue la voie de communication la plus utilisée : 83,9 % des représentants de CEE opérant dans un système de représentation dual font passer l'information par le comité d'entreprise local⁸. Il convient également de noter que, dans beaucoup de grandes entreprises dotées d'un système dual, il existe des réseaux de membres du comité d'entreprise qui facilitent l'échange d'informations. Si les représentants des CEE opérant dans un système dual recourent aux réunions formelles et aux assemblées sur convocation pour discuter des affaires relatives au CEE, très rares sont ceux qui passent aussi par les circuits syndicaux. Ce résultat est prévisible dans certains pays à système dual, par exemple en Allemagne et en Autriche, car les organisations syndicales sont loin d'y être aussi influentes au sein de l'entreprise que le comité

8. Les pays dotés d'un système dual sont en l'occurrence l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, la France, la Grèce, la Hongrie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal et la Slovénie. Au total, 585 représentants de CEE sont basés dans ces pays et 491 font passer l'information par le comité d'entreprise local, si bien que 83,9 % des représentants opérant dans un système dual se servent du comité d'entreprise local pour faire circuler l'information.

Tableau 5. Restitution des informations sur le CEE au sein de l'entreprise

Je restitue l'information	Tous les représentants du CEE N = 941 %	Responsables du CEE N = 384 %	Simple membres du CEE N = 557 %
Par le comité d'entreprise local	52,2	57,0	48,8
Par les circuits syndicaux	27,7	30,2	26,0
Par des réunions informelles	25,1	25,0	25,1
En convoquant une réunion des représentants locaux dans l'entreprise	24,1	28,4	21,2
Par une autre voie	6,3	6,5	6,1
En diffusant le procès-verbal officiel	28,7	34,1	25,0
En diffusant un rapport que j'ai rédigé moi-même	31,8	34,9	29,6
Par une présentation orale	39,5	31,0	45,5
Je ne restitue pas l'information	3,3	2,6	3,8

Source : Waddington, 2011.

Note : On a demandé aux répondants indiquant qu'ils restituait l'information de citer tous les canaux qu'ils utilisaient pour faire part des résultats des réunions du CEE, c'est la raison pour laquelle la somme des pourcentages est supérieure à 100 %. De plus, on leur a demandé de citer le principal moyen qu'ils utilisaient pour diffuser cette information.

d'entreprise. Dans d'autres pays à système dual, comme l'Espagne et la Hongrie, les systèmes de représentation des syndicats et des comités d'entreprise sont complémentaires, voire concurrents. En pareil cas, il est surprenant que tant de représentants des CEE boudent les circuits syndicaux lorsqu'il s'agit de faire passer l'information.

Dans les systèmes monistes de représentation, 70,9 % des représentants communiquent le résultat des réunions du CEE au sein de l'entreprise en passant par les circuits syndicaux. Les représentants de CEE britanniques et irlandais, qui opèrent dans un système moniste, ont davantage tendance que les autres représentants de CEE, qu'ils opèrent dans un système moniste ou dual, à recourir à des réunions informelles, ce qui traduit sans nul doute les limites des réseaux de délégués syndicaux au sein de certaines entreprises implantées sur plusieurs sites. Plus généralement, sur les sites dépourvus de comité d'entreprise ou d'autres dispositifs de représentation, les directions d'entreprise indiquent que les salariés ont moins de chances de recevoir des informations sur les affaires du CEE que les salariés bénéficiant de tels dispositifs (ORC, 2007:10).

Les responsables des CEE ont tendance à utiliser davantage de canaux de communication que les simples membres du CEE. En particulier, ils convoquent en général plus fréquemment des réunions de représentants locaux afin de discuter de questions relatives au CEE. Ces différences

existent, que l'entreprise relève du système de représentation moniste ou dual. La tendance des responsables des CEE à recourir à davantage de canaux de communication que les simples membres n'a rien de surprenant, car ces responsables jouent un rôle plus prééminent au sein du CEE et la diffusion de l'information relative au CEE relève dans une bien plus large mesure de leur responsabilité politique.

Le tableau 5 énumère également les moyens utilisés pour répercuter l'information sur l'activité du CEE. Ce sont les présentations orales, utilisées par près de 40 % des représentants des CEE, qu'ils soient responsables ou simples membres, qui constituent le principal moyen de faire connaître le résultat des réunions du CEE. Tranchant avec le caractère relativement informel de ces présentations, 31,8 % des représentants de CEE rédigent et diffusent un rapport, et près de 29 % distribuent le procès-verbal officiel de la séance. Les responsables sont plus nombreux à recourir à des supports écrits que les simples membres du CEE : il semble donc qu'ils aient une approche plus formelle des affaires du CEE.

Les données relatives à la communication confirment le rôle central joué par les responsables dans le développement des réseaux au sein des CEE et entre les CEE et les autres institutions de représentation des salariés dans les entreprises multinationales. Or, la capacité des responsables à développer ces réseaux n'est pas illimitée. C'est ce dont témoignent les 45,4 % de responsables qui ne rencontrent jamais de représentants de CEE étrangers entre deux séances plénières, chiffre qui laisse penser qu'une proportion non négligeable de CEE mise indûment sur les assemblées plénières pour se développer. Sachant qu'une seule assemblée plénière par an reste la norme pour la plupart des CEE, on peut conclure de l'absence d'autres réunions entre les responsables et les représentants étrangers des CEE que bon nombre de CEE n'ont guère de chances de se muer en acteurs sociaux dans ces conditions.

II.3. Informations, soutien et formations reçus des syndicats

Les CEE entretiennent également des relations avec d'autres institutions représentatives des salariés à travers l'information et le soutien qu'ils reçoivent des organisations syndicales. En effet, ces dernières produisent tout un éventail de notes d'orientation, de « *check-lists* » destinées aux négociateurs et de documents sur les « bonnes pratiques », afin d'améliorer le fonctionnement des CEE. La Commission apporte elle aussi d'importants financements qui visent le même objectif. On constate en outre que les organisations syndicales soutiennent les CEE de diverses manières : beaucoup de grandes fédérations, certaines confédérations et toutes les FSE ont notamment désigné des permanents avec des responsabilités spécifiques en matière de CEE. Dotés d'une responsabilité très large, ces permanents

fournissent un appui aux comités en organisant des réunions sur les évolutions les plus récentes et les bonnes pratiques, en compilant des informations sur les accords constitutifs des CEE, en donnant des conseils dans ce domaine et en formulant des recommandations pour que les CEE améliorent leurs pratiques.

Une formation spécifique pour les représentants des CEE est depuis longtemps jugée nécessaire pour créer un climat de confiance et des liens entre les représentants des CEE (Miller, 2002 ; Gohde, 2005). Si certains se sont interrogés sur le type de formation le plus approprié pour ces représentants (Gohde, 1995 ; ASE, 1998), il a toutefois été communément admis qu'une formation en commun pour l'ensemble des membres d'un CEE créerait un espace propice au dialogue informel (Miller, Stirling, 1998 ; Miller, 2002) ainsi qu'à la confiance, condition fondamentale pour forger une identité collective transnationale (Timming, 2009). Trois types de ressources en termes de formation sont examinées ici : les services de formation internes des syndicats, les organismes de formation paneuropéens, tels que l'Académie syndicale européenne (ASE) ou l'Association pour la formation européenne des travailleurs aux nouvelles technologie (AFETT)⁹, et les prestataires de services/cabinets de conseil. Cependant, les formations accessibles aux représentants des CEE par l'intermédiaire des syndicats nationaux sont le plus souvent réservées aux membres du syndicat qui propose ces formations : les possibilités d'échanges informels avec d'autres représentants du même CEE sont par conséquent limitées. En revanche, la plupart des formations proposées par des organismes de formation paneuropéens et par un grand nombre de prestataires de services/cabinets de conseil sont organisées au niveau des CEE et non des syndicats, ce qui élargit les possibilités d'échanges informels. La présente analyse cherche à déterminer l'ampleur du soutien, des informations et des formations proposés aux représentants des CEE, ainsi que leur utilité perçue.

La directive ne comporte aucune prescription permettant de répondre aux besoins de formation des représentants des CEE, mais la part croissante des accords constitutifs des CEE qui prévoient une allocation de formation spécifique témoigne de l'importance que les partisans des CEE y attachent. Ainsi, les premières études sur le sujet indiquaient qu'entre 23 % (Carley *et al.*, 1996:13) et 35 % (Marginson *et al.*, 1998:68) des accords

9. L'Académie syndicale européenne (ASE) était le service de formation de la Confédération européenne des syndicats (CES). L'ASE est devenue le département Education de l'Institut syndical européen (ISE) après fusion de l'ISE, de l'ASE et du Bureau technique syndical (BTS). En 1995, l'ASE a nommé un responsable CEE investi d'un mandat spécifique pour proposer des formations aux représentants des CEE. Depuis cette date, le programme élaboré au sein du département Education est axé sur des questions fondamentales pour les CEE, notamment sur les droits conférés par la directive et sur les questions qui découlent du développement des systèmes de communication, de l'émergence d'une identité européenne et des relations avec le public cible. À l'origine, l'AFETT était un prestataire de services de formation indépendant, créé à la fin des années 1980. Elle a été progressivement intégrée dans l'ASE, puis intégralement absorbée par cet organisme en 2000.

négociés selon l'article 13 de la directive prévoyaient la formation des représentants des CEE. Cette proportion est passée à 46 % en 2005, sur un total de 703 accords en vigueur (Cox, 2005:69), puis à 48 % en décembre 2009. 56,3 % des répondants à notre enquête de 2005-2008 indiquaient que l'accord constitutif de leur CEE contenait un droit à la formation¹⁰, et 62,9 % de l'ensemble des répondants déclarent avoir participé à au moins une formation portant spécifiquement sur leur rôle de représentant de CEE. On constate donc d'emblée que 37,1 % des représentants des CEE n'ont reçu aucune formation spécifique.

Néanmoins, d'après les valeurs de N qui ont permis l'élaboration du tableau 6, 81,8 % de l'ensemble des représentants des CEE ont reçu, d'une manière ou d'une autre, de l'aide, des informations ou une formation de la part des organisations syndicales¹¹. Par conséquent, plus de 18 % des représentants des CEE, dont 68,5 % sont syndiqués, n'auraient pas de liens adéquats avec les organisations syndicales en ce qui concerne leurs activités au sein du CEE. Plus de 91 % des responsables des CEE, contre seulement 75,4 % de ses simples membres, ont reçu du soutien, des informations ou une formation de la part des organisations syndicales : c'est donc en priorité aux responsables des CEE que les organisations syndicales apportent un soutien ou une formation. En outre, les responsables des CEE reçoivent de l'aide, des informations ou une formation de 2,2 sources en moyenne, contre 1,6 source seulement pour les simples membres. En d'autres termes, les responsables des CEE sont plus susceptibles que les simples membres de recevoir de l'aide, des informations ou une formation, qui, de surcroît, émanent de sources plus diverses.

Les données relatives aux sources proposant une aide, des informations ou une formation indiquent que les représentants des CEE « dans leur ensemble » sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'aide ou des informations que des formations, et que cette aide ou ces informations proviennent plus probablement du bureau national de leur syndicat que d'une FSE. Il existe trois explications possibles à cela. Premièrement, étant proches des représentants des CEE, les membres des syndicats peuvent plus facilement les aider ou les informer. Deuxièmement, les syndicats disposent en général de réseaux de diffusion de l'information plus sophistiqués et rapides que ceux des FSE. Troisièmement, nombre de syndicats sont dotés de ressources de meilleure qualité et, par là même, de capacités plus grandes que les FSE en termes d'aide, d'informations ou de formations qu'elles peuvent proposer

10. 23,4 % des répondants ont indiqué que l'accord les concernant ne leur donnait pas droit à une formation et 20,3 % ne savaient pas si ce droit figurait dans leur accord.

11. En l'absence de différence significative entre la proportion d'hommes et la proportion de femmes qui ont reçu une formation, nous ne procéderons pas ici à une analyse par genre. Il convient toutefois de noter que seulement 17,1 % des répondants sont des femmes. C'est pourquoi, en ce qui concerne les femmes, le nombre de réponses N par question est généralement peu élevé et peu fiable.

Tableau 6. Soutien reçu des organisations syndicales

J'ai reçu	Ensemble des représentants des CEE N = 770 %		Responsables des CEE N = 350 %		Simple membres des CEE N = 420 %	
	Oui	Utilité	Oui	Utilité	Oui	Utilité
Du soutien/des informations de la part du bureau local de mon syndicat	34,1	41,4	33,9	37,7	34,3	47,2
Du soutien/des informations de la part du bureau national de mon syndicat	48,1	60,7	56,8	60,6	42,2	62,7
Du soutien/des informations de la part de la fédération européenne	26,0	55,1	35,4	36,6	21,6	60,7
Une formation de la part du service de formation de mon syndicat	44,7	53,8	52,1	48,5	39,7	62,8
Une formation de la part d'une organisation syndicale paneuropéenne	13,5	57,5	19,5	33,3	9,3	88,4
Une formation de la part d'un prestataire de services/cabinet de conseil travaillant avec les syndicats	18,7	52,8	22,9	37,5	15,8	74,3

Source : Waddington, 2011.

Note : On a demandé aux répondants de citer toutes les sources qui leur apportent du soutien, des informations ou une formation, ainsi que la source la plus utile. L'utilité a été calculée d'après le ratio du nombre de répondants considérant telle ou telle source comme la plus importante sur le nombre de ceux ayant reçu de cette source du soutien, des informations ou une formation. Par exemple, 344 répondants (44,7 %) ayant reçu du soutien, des informations ou une formation ont été formés par le service de formation de leur syndicat, et 185 d'entre eux, soit 53,8 % (185/344), estiment que c'est la source la plus utile pour eux.

aux représentants des CEE. On peut en conclure que ces derniers restent focalisés sur l'échelon national, et que les conditions préalables pour une action à l'échelle européenne sont encore loin d'être toutes réunies. L'aide ou les informations provenant des bureaux nationaux des syndicats et des FSE sont également jugés plus utiles que ceux que peuvent fournir les bureaux locaux. Ce constat correspond au résultat que nous présentons : les compétences utiles aux CEE sont concentrées essentiellement dans les bureaux nationaux des syndicats et les FSE.

Les représentants des CEE ont trois fois plus de probabilités de recevoir de leur syndicat, plutôt que d'une organisation paneuropéenne, une formation sur les questions qui les intéressent. Etant donné que très peu de syndicats proposent des formations à des représentants membres d'autres syndicats et/ou d'autres nationalités, on peut penser que la plupart des formations accessibles aux représentants des CEE le sont au niveau du syndicat, et non du CEE. Ces programmes de formation proposés par un seul syndicat ne favorisent pas le dialogue informel entre les représentants d'un même CEE, alors même que ce type de dialogue est considéré comme un élément central de la formation des membres des CEE (Miller, Stirling, 1998 ; Miller, 2002). Par ailleurs, les prestataires de services et les cabinets de conseil sont plus susceptibles de proposer des formations que les organisations syndicales paneuropéennes. La plupart de leurs programmes de formation sont accessibles au niveau du CEE, ce qui facilite la mise en place d'un dialogue informel. Cependant, les représentants des CEE n'observent pas de grandes différences dans l'utilité de ces trois sources : les possibilités d'échanges informels ne sont donc pas déterminantes dans la perception qu'ont les représentants de l'utilité des acteurs.

L'analyse des différentes catégories de représentants des CEE révèle une répartition inégale de l'aide ou des informations, leur utilité étant par ailleurs très diversement perçue. Par exemple, il est plus probable que les responsables des CEE reçoivent une aide ou des informations du bureau national de leur syndicat et d'une FSE que les simples membres des CEE. La répartition de l'aide ou des informations provenant du bureau local du syndicat est toutefois similaire pour les deux catégories de représentants des CEE, qui estiment toutes deux que c'est celles qui émanent du bureau national de leur syndicat qui leur sont les plus utiles, ce qui confirme la relative efficacité des relations entre les représentants des CEE et les centrales syndicales. Néanmoins, les simples membres jugent que les FSE apportent une aide ou des informations plus utiles que le bureau local de leur syndicat. Ce constat correspond bien sûr au résultat attendu, étant donné le rôle de premier plan que jouent les FSE pour les CEE. Les bureaux locaux des syndicats sont, quant à eux, peu susceptibles de disposer des compétences nécessaires pour aider les CEE dans leurs activités. Pour autant, on ne

peut expliquer pour quelles raisons les responsables des CEE estiment que l'aide ou les informations provenant des FSE et des bureaux locaux ont une utilité équivalente. Dans les faits, les responsables des CEE sont plus susceptibles que les simples membres d'en recevoir, mais ils ne les jugent pas très utiles.

La principale source de formation, pour toutes les catégories de représentants des CEE, est le service de formation de leur syndicat. Viennent ensuite les prestataires de services/cabinets de conseil. Les organisations syndicales paneuropéennes sont la source de formation la moins utilisée. Les responsables des CEE sont plus susceptibles de recevoir une formation de l'une ou l'autre de ces trois sources que les simples membres. Il se peut en outre que la combinaison de deux facteurs (réseau plus développé et hiérarchisation des actions à mener) soit l'une des raisons pour lesquelles les responsables des CEE sont bien plus nombreux que les simples membres à suivre les formations proposées par les organisations syndicales paneuropéennes. Cependant, alors que les simples membres sont moins susceptibles que les responsables des CEE d'être formés pour remplir leur mission au sein du CEE, ils sont généralement plus nombreux à juger utile la formation qu'ils ont reçue, toutes sources confondues. Il semble par conséquent que les échanges informels que permet la formation soient très appréciés par les simples membres, lesquels n'entretiennent pas autant de contacts transnationaux que les responsables de CEE (tableau 4).

Conclusion

Deux principales observations se dégagent des constats présentés ici, et chacune influe sur la manière dont les salariés s'organisent vis-à-vis des CEE. Premièrement, l'information et la consultation au sein des CEE sont de qualité médiocre. Au mieux, la plupart des CEE sont des institutions auxquelles la direction des entreprises communique des informations. Deuxièmement, on observe des différences dans les relations entre les CEE et les organisations syndicales en termes de communication, d'aide, d'informations et de formation.

Tout d'abord, bien souvent, les processus d'information et de consultation ne correspondent pas aux règles énoncées dans les accords constitutifs des CEE. Par exemple, ces accords portent sur des matières qui ne seront pas abordées ultérieurement en assemblée plénière, et la consultation reste une pratique minoritaire. Dans ce contexte, les CEE se montrent plus performants quand une forte proportion de leurs représentants sont syndiqués, que les représentants des salariés peuvent désigner l'expert qu'ils souhaitent et qu'un représentant des FSE siège au CEE. La meilleure qualité de l'information et de la consultation justifie alors les actions menées par

les FSE. Il est toutefois évident que beaucoup de CEE ne bénéficient pas de la présence d'un représentant d'une FSE : le mouvement syndical doit donc s'employer dès aujourd'hui à accroître le nombre et les compétences des coordinateurs CEE. Les améliorations apportées à la définition de l'information et de la consultation dans la directive révisée (2009/38/CE) pourraient déboucher sur de meilleures pratiques, à condition que les représentants des CEE aient connaissance de ces changements et instaurent les moyens qui permettront la mise en place de ces bonnes pratiques.

Ensuite, la présente analyse met en lumière des différences dans les relations entre les CEE et les organisations syndicales. Il apparaît notamment qu'une minorité de représentants de CEE n'entretiennent aucun contact avec leurs homologues ou avec les organisations syndicales. Ainsi, entre deux réunions plénières officielles, quelque 20 % des représentants de CEE ne communiquent pas avec les représentants d'autres pays qui siègent au sein du même CEE, et environ 25 % des représentants des CEE ne reçoivent des organisations syndicales ni soutien, ni informations ni formation spécifique pour les aider dans leurs fonctions. En croisant ces données, on s'aperçoit qu'il existe soit un groupe de CEE qui se limite à des procédures d'information rudimentaires, soit, à l'intérieur de nombreux CEE, un groupe de représentants qui n'y participent pas activement et qui ne le mettent pas non plus en lien avec d'autres institutions représentatives au sein de l'entreprise.

Par manque de ressources matérielles et politiques, les FSE combinent centralisation de leurs procédures et mise en œuvre décentralisée de leur politique vis-à-vis des CEE, ce qui, comme le montre la présente analyse, n'est pas sans poser problème. Ainsi, à l'évidence, certains CEE ont été constitués sans qu'aucun coordinateur ne soit nommé. Dans d'autres cas, un coordinateur a été désigné, mais il ne participe pas, pour diverses raisons, aux activités du CEE. Certaines FSE vont plus loin dans la centralisation de leurs procédures afin de ne permettre la création d'un nouveau CEE que lorsqu'un coordinateur est déjà en place. Même si une telle décision accroît la part de CEE disposant d'un coordinateur, il n'est pas garanti que ce dernier sera compétent, ni que des coordinateurs seront nommés pour tous les CEE existants. La responsabilité de ces questions incombe, dans une large mesure, aux syndicats affiliés, qui sont très peu nombreux à envisager d'introduire des règles minimales quant aux coordinateurs CEE et d'en surveiller l'application en interne.

Etant donné que les ressources disponibles diffèrent considérablement d'un syndicat national à l'autre et que les représentants des CEE recourent principalement aux syndicats nationaux pour obtenir de l'aide, des informations ou des formations, les différences que l'on observe dans les relations entre les CEE et les organisations syndicales n'ont rien d'étonnant. De plus, en faisant essentiellement appel aux syndicats nationaux, les représentants

des CEE accentuent la dimension nationale par rapport à la dimension transnationale, ce qui freine l'émergence d'une identité transnationale (Waddington, 2011:140-147). Mais, en fait, ce qui pose problème, c'est la répartition des ressources au sein des organisations syndicales européennes : tant que les ressources restent aussi fortement concentrées au niveau national, il est probable que la formation restera elle aussi concentrée à ce niveau-là et que ces freins à l'émergence d'une identité transnationale ne disparaîtront pas.

L'infrastructure, la communication et l'identité des CEE sont au cœur du débat entre détracteurs et partisans de la directive. Les premiers dénoncent l'incapacité des organisations syndicales à fournir un appui aux représentants des CEE, ce qui les empêcherait de remédier aux limites perçues de la directive (Keller, 1995 ; Schulten, 1996 ; Ramsay, 1997). Pour leur part, les partisans de la directive tablent sur la création de réseaux de représentants des CEE qui communiqueront intensément les uns avec les autres et bénéficieront du soutien des organisations syndicales, ce qui lèvera les obstacles au bon fonctionnement des CEE (Tuckman, Whittall, 2002 ; Knudsen *et al.*, 2007). La présente analyse conforte en partie les deux points de vue. D'un côté, ses constats donnent raison aux opposants à la directive, dans la mesure où bon nombre de représentants de CEE ne disposent pas de l'appui d'une infrastructure syndicale et ne mettent pas en relation leur CEE avec d'autres institutions représentatives. De l'autre, le fait que la plupart des représentants des CEE reçoivent de l'aide ou bénéficient de formations de la part des organisations syndicales remet en question l'avis des opposants à la directive. En effet, ceux qui pensent que la directive permettra des améliorations voient leur position confortée par le nombre significatif de représentants qui entretiennent des contacts avec d'autres représentants à l'étranger et participent à la constitution de réseaux liés aux CEE, ainsi que par l'ampleur de l'aide ou des informations que les organisations syndicales fournissent aux représentants des CEE. En revanche, ils seront perturbés par le manque d'impact de la formation et de la communication sur l'émergence d'une identité européenne, ainsi que par l'absence ou la faiblesse des contacts entre les représentants des CEE en dehors des réunions plénières officielles.

Références bibliographiques

- Andersson M., Thörnquist C. (2007), « Regional Clusters of Communication: Between National and European Identities », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.), *Towards a European Labour Identity*, London, Routledge, p. 94-110.
- ASE (1998), *Enquiry on Training Needs of Workers' Representatives in European Works Councils*, Brussels, ETUC.
- Carley M., Geissler S., Krieger H. (1996), *European Works Councils in Focus. The Contents of Voluntary Agreements on European-Level Information and Consultation*, Working Paper EF/96/65/EN, Dublin, Eurofound.
- Cox S. (2005), *Your New EWC Agreement: What's In-What's Not? A Guide for Workers' Representatives*, Brussels, Social Development Agency.
- Dølvik J.E. (2000), « Building Regional Structures: ETUC and the European Industry Federations », *Transfer*, vol. 6, n° 1, p. 58-77.
- Dorssemont F., Blanke T. 2010. (eds.), *The Recast of the European Works Council Directive*, Antwerp/Brussels, Intersentia/ETUI.
- Falkner G. (1996), « European Works Councils and the Maastricht Social Agreement: Towards a New Policy Style », *Journal of European Public Policy*, vol. 3, n° 2, p. 192-208.
- Fitzgerald I., Stirling J. (eds.) (2004), *European Works Councils: Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*, London, Routledge.
- Gohde H. (1995), « Training for European Works Councils », *Transfer*, vol. 1, n° 2, p. 258-272.
- Gohde H. (2005), *European Works Councils: Analysis and Recommendations*, Frankfurt am Main, Bund Verlag.
- Keller B. (1995), « European Integration, Workers' Participation and Collective Bargaining: A Euro-Pessimistic View », in Unger B., van Waarden F. (eds.), *Convergence or Divergence? Internationalization and Economic Policy Responses*, Aldershot, Avebury, p. 252-278.
- Kerckhofs P., Triangle L. (2003), « EWC Developments in 2002 », in Gabaglio E., Hoffmann R. (eds.), *European Trade Union Yearbook 2002*, Brussels, ETUI, p. 105-126.
- Knudsen H., Bruun N. (1998), « European Works Councils in the Nordic Countries: An Opportunity and a Challenge for Trade Unionism », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n° 2, p. 131-155.
- Knudsen H., Whittall M., Huijgen F. (2007), « European Works Councils and the Problem of Identity », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.), *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Work Council*, London, Routledge, p. 5-18.
- Lamers J. (1998), *The Added Value of European Works Councils*, Haarlem, AWNN.
- Lecher W. (1999), « Resources of the European Works Council. Empirical Knowledge and Prospects », *Transfer*, vol. 5, n° 3, p. 278-301.
- Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S., Weiner K.-P. (2002), *European Works Councils: Negotiated Europeanisation. Between Statutory Framework and Social Dynamics*, Aldershot, Ashgate.

- Lorber P. (1997), « The Renault Case: The European Works Councils Put to the Test », *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 13, n° 3, p. 135-142.
- Marginson P., Gilman M., Jacobi O., Krieger H. (1998), *Negotiating European Works Councils: An Analysis of Agreements Under Article 13*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Marginson P., Sisson K. (2004), *European Integration and Industrial Relations: Multi-Level Governance in the Making*, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Martin A., Ross G. (1998), « European Integration and the Europeanization of Labor », in Gabaglio E., Hoffmann R. (eds.), *The ETUC in the Mirror of Industrial Relations Research*, Brussels, ETUI, p. 247-294.
- Martinez Lucio M., Weston S. (2004), « European Works Council: Structures and Strategy in a New Europe », in Fitzgerald I., Stirling J. (eds.), *European Works Councils: Pessimism of the Intellect, Optimism of the Will?*, London, Routledge, p. 34-47.
- Miller D. (2002), « Training Transnational Worker Representatives: The European Works Councils », in Spencer B. (ed.), *Unions and Learning in a Global Economy*, Toronto, Thompson Educational Publishing, p. 130-137.
- Miller D., Stirling J. (1998), « European Works Council Training: An Opportunity Missed? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n° 1, p. 35-56.
- Müller T., Platzer H.-W., Rüb S. (2011), « European Collective Agreements at Company Level and the Relationship between EWCs and Trade Unions: Lessons from the Metal Sector », *Transfer*, vol. 17, n° 2, p. 217-228.
- ORC (2007), *European Works Council Survey 2007*, Organization Resources Councilors Worldwide.
- Ramsay H. (1997), « Fool's Gold? European Works Councils and Workplace Democracy », *Industrial Relations Journal*, vol. 28, n° 4, p. 314-322.
- Royle T. (1999), « Where's the Beef? McDonald's and Its European Works Council », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, n° 3, p. 327-347.
- Schroeder W., Weinert R. (2004), « Designing Institutions in European Industrial Relations: A Strong Commission Versus Weak Trade Unions? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 10, n° 2, p. 199-217.
- Schulten T. (1996), « European Works Councils: Prospects for a New System of European Industrial Relations », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, p. 303-324.
- Stirling J., Tully B. (2002), *Policies, Processes and Practices: Communications in European Works Councils*, Paper presented to the BUIRA conference, University of Stirling.
- Streeck W. (1998), « Neither European Nor Works Councils: A Reply to Paul Knutsen », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 18, n° 2, p. 325-337.
- Timming A. (2009), « Trust in Cross-national Labour Relations: A Case Study of an Anglo-Dutch European Works Council », *European Sociological Review*, vol. 25, n° 4, p. 505-516.
- Tuckman A., Whittall M. (2002), « Affirmation, Games and Insecurity: Cultivating Consent within a New Workplace Regime », *Capital and Class*, vol. 26, n° 1, p. 65-93.

- Turner L. (1996), « The Europeanisation of Labour: Structure before Action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, p. 325-344.
- Waddington J. (2003), « What do Representatives Think of the Practices of European Works Councils? Views from Six Countries », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n° 3, p. 303-325.
- Waddington J. (2011), *European Works Councils: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*, London, Routledge.
- Weston S., Martinez Lucio M. (1997), « Trade Unions, Management and European Works Councils: Opening Pandora's Box? », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 6, p. 764-779.
- Whittall M. (2000), « The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, p. 61-83.
- Wills J. (2000), « Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, p. 85-107.