

**COMITÉS  
D'ENTREPRISE  
EUROPÉENS  
ÉVALUATIONS  
ET EXIGENCES**

**RAPPORT À LA CES**



# **COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS ÉVALUATIONS ET EXIGENCES**

– RAPPORT À LA CES –

MAI 2016

Résultats d'une enquête auprès des coordinateurs des CEE dans le cadre du projet  
"Action de la CES sur la participation des travailleurs" (VS/2014/0490)

ECKHARD VOSS

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Méthodologie de l'enquête.....	4
<b>1. Réalisations : Bien que certains CEE réalisent des progrès, la majorité régresse</b>	<b>5</b>
1.1. Contexte, faits et chiffres.....	5
1.2. Évolution quantitative décrite par les coordinateurs de CEE.....	6
1.3. Évolution qualitative 1 : les CEE peuvent manifestement apporter une valeur ajoutée aux entreprises transnationales.....	6
1.4. Évolution qualitative 2 : de nombreux CEE sont plus professionnels et mieux équipés.....	9
1.5. Évolution qualitative 3 : doutes quant à l'augmentation du nombre de CEE fonctionnant de manière satisfaisante.....	11
<b>2. Insuffisances et difficultés</b>	<b>12</b>
2.1. Difficultés dans le cadre de la constitution de nouveaux CEE.....	12
2.2. Les restructurations - une question clé pour tous les CEE.....	13
2.3. Information et consultation - Un fonctionnement efficace reste une exception plutôt que la règle.....	14
2.4. Trop de CEE sont dépourvus de ressources et de compétences de base.....	16
2.5. La plupart des CEE ne sont pas en mesure de jouer leur rôle dans les situations de restructuration.....	17
<b>3. Besoins et exigences concernant l'examen de la directive sur les CEE</b>	<b>19</b>
3.1. Principaux domaines dans lesquels la directive sur les CEE et sa mise en œuvre doivent être améliorées.....	19
3.2. Une meilleure application des dispositions de la directive et des sanctions renforcées	19
3.3. Des insuffisances et des lacunes existent toujours.....	19
3.4. Propositions sur les moyens d'améliorer les capacités des CEE dans les situations de restructuration.....	21
3.5. La nécessité d'ancrer plus fermement les CEE dans le contexte plus large de la participation des travailleurs, et de renforcer la coordination syndicale européenne	22
3.6. Une révision est-elle nécessaire ?.....	24
<b>4. Conclusions : Comment adapter la directive sur les CEE à ses finalités</b>	<b>26</b>
4.1. Rappel des principaux résultats de l'enquête.....	26
4.2. Priorités et revendications concrètes concernant la directive sur les CEE.....	27
4.3. Le CEE dans le cadre plus large de la participation des travailleurs.....	28
4.4. Conclusions concernant une action législative.....	29
<b>Bibliographie</b>	<b>28</b>

# INTRODUCTION

La directive européenne sur les comités d'entreprise européens (CEE), qui est en vigueur depuis deux décennies le 22 septembre 2016, constitue probablement le cadre législatif le plus important dans le domaine des relations industrielles européennes. Les CEE reflètent l'importance accordée à la représentation, à la participation des travailleurs et au dialogue social, et constituent un élément clé du « modèle social » européen.

Mais ce 20<sup>e</sup> anniversaire n'est pas la seule raison de faire le point sur les réalisations liées aux CEE et les lacunes qui subsistent ou sont apparues depuis lors. 2016 sera aussi l'année où la Commission européenne évaluera la refonte de la directive sur les CEE, et l'on peut s'attendre à un débat sur la nécessité d'autres ajustements et/ou révisions de la directive sur les CEE refondue en 2009.<sup>1</sup>

Bien avant l'adoption de la directive sur les CEE, la CES, ses affiliés nationaux et les fédérations syndicales européennes comptaient parmi les promoteurs les plus actifs d'un cadre législatif établissant, à l'échelle européenne, un niveau supplémentaire pour la représentation des intérêts des travailleurs et leur participation, en tant que dimension sociale d'un marché commun européen émergent, et accompagnant l'internationalisation croissante des structures d'entreprise.<sup>2</sup>

Depuis l'entrée en vigueur de la directive sur les CEE, la CES et ses affiliés demandent que des mesures soient prises afin de pallier les insuffisances de la mise en œuvre et d'adapter le cadre juridique aux nouveaux besoins et/ou de rendre la directive plus efficace (voir CES 1999, CES 2004, CES 2008). Plus récemment, la CES a demandé une nouvelle approche du renforcement des droits d'information, de consultation et de participation des travailleurs dans les entreprises ou groupes d'envergure européenne afin de participer comme il se doit à la prise de décisions qui les concernent. Ce nouveau cadre de démocratie au travail dans les entreprises d'envergure communautaire bénéficierait en particulier aux CEE et aux SE (CES 2014 et CES 2016).

À la lumière du prochain débat sur la nécessité d'adapter, de modifier ou de réviser la directive sur les CEE, et dans le cadre de l'évaluation par la Commission européenne de la mise en œuvre

de la directive refondue, la CES et les FSE ont jugé important que l'expérience des syndicats, tant au plan européen que national, soit prise en compte comme source privilégiée d'information, d'évaluation et de sensibilisation. Les syndicats à l'échelle européenne, nationale, sectorielle et au niveau de l'entreprise ont toujours été une source précieuse de soutien, d'expertise et de conseils dans le contexte de l'institution, de la négociation, de la pratique et du fonctionnement quotidiens des CEE. Ce rôle prépondérant est - en partie au moins - reconnu par la refonte de la directive de 2009 (article 5).

## Vue d'ensemble de la refonte de la directive sur les CEE

Après un long et difficile débat politique sur la nécessité d'améliorer l'application pratique de la directive sur les CEE, en prévoyant des règles plus claires et en améliorant les conditions-cadres sur le fonctionnement pratique, la refonte de la directive sur les CEE a finalement été adoptée en mai 2009 et mise en œuvre dans la législation nationale des États membres avant juin 2011. L'évaluation par la CES de la refonte de la directive est ambivalente : bien que des améliorations et des clarifications susceptibles d'exercer un effet positif sur la pratique quotidienne des CEE aient été apportées, un certain nombre d'exigences fondamentales de la CES et de ses affiliés n'ont pas été mises en œuvre, ou ne l'ont été qu'en partie.<sup>3</sup> Toutefois, les principales améliorations du point de vue de la CES portent en particulier sur six aspects :

- 1. Des définitions plus précises, en particulier concernant l'information et la consultation.**
- 2. Certains progrès quant à la clarification de la compétence transnationale du CEE.**
- 3. Des règles plus claires sur les moyens d'établir un lien entre les procédures d'information et de consultation européennes et nationales.**
- 4. Une définition plus claire du mandat du CEE comme représentation collective des intérêts des travailleurs au plan européen.**
- 5. Un rôle et des droits plus importants pour les syndicats dans l'aide à la constitution du CEE et son fonctionnement quotidien en prodiguant des conseils.**
- 6. De nouvelles dispositions destinées à faciliter la constitution des CEE et à garantir des accords de meilleure qualité.**

Source et détails supplémentaires : CES: La nouvelle directive sur les comités d'entreprise européens (« refonte »).  
[https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant\\_La\\_Nouvelle\\_Directive-page\\_page.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant_La_Nouvelle_Directive-page_page.pdf)

<sup>1</sup> Conformément à l'article 15 de la directive 2009/38/CE du Parlement européen et du Conseil sur les CEE, la Commission fera rapport au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre des dispositions de la directive, au plus tard le 5 juin 2016, « avec, le cas échéant, des propositions appropriées ».

<sup>2</sup> Les premières structures transnationales de représentation des travailleurs remontent aux années 1980. Avant même l'entrée en vigueur de la directive sur les CEE, près de 430 CEE fondés sur des accords volontaires existaient, un grand nombre d'entre eux en France. Comme décrit ailleurs, l'accord conclu chez Thomson a constitué le modèle du mode spécifique selon lequel les CEE ont été établis en application de la directive 94/45/CE. Voir : Hoffmann et al. 2002, p. 78.

<sup>3</sup> Ces « vestiges » sont notamment liés au renforcement des mécanismes de sanction, à l'obligation de tenir deux réunions plénières par an, et à la réduction du délai des négociations pour l'institution d'un CEE de trois à un an.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Dans ce contexte, le présent rapport vise à contribuer à la sensibilisation du mouvement syndical européen à l'examen de la directive sur les CEE. Il synthétise les résultats d'une enquête réalisée pour le compte de la CES et des fédérations syndicales européennes industriAll, UNI Europa, l'EFFAT, la FSESP, la FETBB et l'ETF entre l'automne 2015 et le printemps 2016 dans le cadre du projet de la CES financé par l'UE et intitulé « Action de la CES sur la participation des travailleurs ».

Dans le cadre du projet de la CES sur la participation des travailleurs, et dans sa section consacrée aux CEE, une évaluation complète de la mise en œuvre de la directive refondue sur les CEE a été prévue, le Secrétariat de la CES et les représentants des FSE ayant convenu de réaliser une enquête auprès des coordinateurs des CEE avec l'aide d'un contractant externe. Ce groupe cible a été sélectionné afin de bénéficier de la vaste expérience pratique acquise par les coordinateurs de CEE en ce qui concerne les pratiques et le fonctionnement des CEE ainsi que leur évolution au fil du temps. Cette enquête visait à fournir des informations et des évaluations reposant sur des observations factuelles, à titre de contribution à l'examen de la directive sur les CEE et aux débats législatifs éventuels.

L'enquête et le présent rapport portent principalement sur l'impact de la directive refondue concernant la qualité du fonctionnement et l'efficacité des CEE en ce qui concerne les conditions de travail, les droits des travailleurs et la gestion efficace des changements. Parallèlement aux effets positifs (ex. :

formation, développement des aptitudes et compétences), les expériences et les aspects restant caractérisés par des lacunes et des pratiques insatisfaisantes (ex. : la qualité de l'information et de la consultation, l'articulation des pratiques au plans local et européen, la coordination, etc.) devaient être soulignés.

Sur la base d'un principe directeur pour les entretiens, établi de commun accord, l'enquête a été réalisée entre l'automne 2015 et le printemps 2016. Elle a fait intervenir des coordinateurs syndicaux de CEE nommés par les six FSE, ainsi que d'autres experts syndicaux des CEE issus de confédérations syndicales nationales dans 13 États membres, reflétant l'expérience et l'évolution au fil du temps de plus de 100 CEE dans différents contextes économiques et nationaux.

Le présent rapport se fonde essentiellement sur les résultats de ces entretiens. Cependant, il tient également compte des discussions avec des représentants des syndicats et des CEE sur les conclusions préliminaires au terme d'ateliers et de conférences.<sup>4</sup> Par ailleurs, l'établissement du rapport et les références à des données empiriques ont grandement bénéficié de la coopération étroite de l'auteur avec les chercheurs de l'Institut syndical européen (ETUI) et le centre de ressources de la base de données sur les CEE.

<sup>4</sup> A titre d'exemple, des résultats préliminaires ont été présentés et examinés à l'occasion d'un atelier de la CES sur l'examen de la directive refondue sur les CEE, organisé à Bruxelles le 30 juin 2015, de la conférence annuelle de la CES sur les CEE, tenue les 15-16 septembre, et d'un atelier du comité pour la participation des travailleurs et la politique d'entreprise de la CES, organisé à Bruxelles le 10 décembre 2015.

# 1. RÉALISATIONS: BIEN QUE CERTAINS CEE RÉALISENT DES PROGRÈS, LA MAJORITÉ RÉGRESSE

Selon les coordinateurs des CEE, la refonte de la directive n'a pas favorisé la constitution de nouveaux CEE. Dans un certain nombre de cas, toutefois, elle a exercé un effet positif sur la renégociation des accords existants.

En termes qualitatifs, la refonte de la directive - en combinaison avec d'autres facteurs - a apporté des améliorations pour les CEE dont le fonctionnement était déjà considéré comme satisfaisant.

Cependant, il reste une majorité de CEE qui ne retirent pas d'avantage des dispositions de la directive parce qu'elles ne leur sont pas applicables ou parce que les règles ne sont pas mises en œuvre.

## 1.1 CONTEXTE, FAITS ET CHIFFRES

Au 1<sup>er</sup> mai 2016, 1091 CEE actifs étaient recensés dans l'UE, impliquant quelque 15000 à 20000<sup>5</sup> représentants des travailleurs qui collaborent de façon plus ou moins intense et fréquente et participent plus ou moins activement aux discussions avec la direction des entreprises transnationales. La plupart des CEE et leurs membres sont très expérimentés, car ils ont accumulé des connaissances et des compétences sur une longue durée - plus de 60 % de l'ensemble des CEE ont été constitués avant 2000 et existent par conséquent depuis plus de 15 ans.

L'examen des aspects quantitatifs de la constitution des CEE révèle l'évolution suivante: depuis l'adoption de la directive sur les CEE de 1994, le nombre de CEE a augmenté de façon constante, bien que cette augmentation se soit considérablement ralentie récemment. La création des CEE a atteint son niveau le plus élevé en 1996, lorsque plus de 400 organes ont été constitués, essentiellement afin de profiter d'une «fenêtre d'opportunité» juridique entre 1994 et 1996, qui offrait la possibilité de conclure un «accord volontaire» en application de l'article 13 de la directive de 1994 et, dès lors, d'être dispensé de nombre d'exigences définies dans la directive.

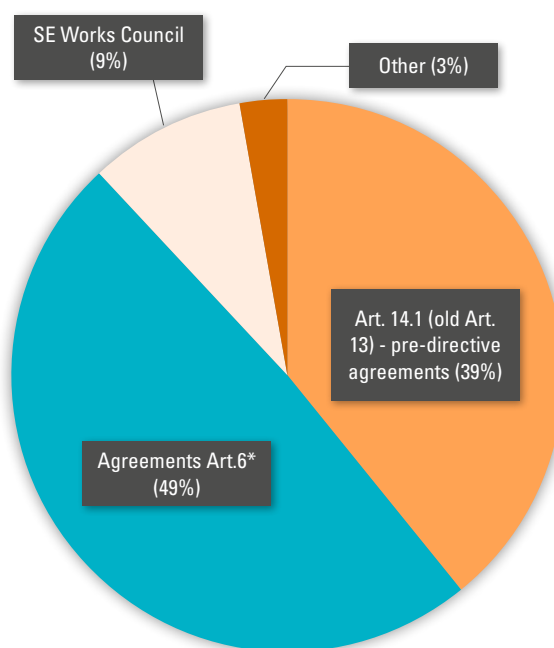
Ce nombre élevé de CEE créés entre 1994 et 1996 est manifestement exceptionnel. Au cours des années suivantes, le nombre moyen de CEE a été nettement inférieur. Il a considérablement diminué au cours des dernières années. Tandis que la moyenne

annuelle s'établissait à 50 pour la période 2000-2004, elle est tombée à environ 40 en 2005-2010 et à 25 à peine en 2010-2014.

Contre toute attente, l'entrée en vigueur de la directive refondue en 2011 et la «fenêtre d'opportunité» qui existait pour les accords conclus entre 2009 et 2011 n'a, de façon similaire, exercé aucun effet quantitatif notable sur le nombre de CEE créés.

Le paysage des CEE en Europe est divisé en deux grands ensembles: Plus de la moitié des CEE sont entièrement régis par la directive sur les CEE de 1994 et la directive refondue de 2009 (49%) ou constitués dans le cadre d'une SE (9%). Les CEE restants (39%) ne relèvent d'aucune de ces deux directives sur les CEE, car ils se fondent sur des accords volontaires conclus avant septembre 1996 (accords conclus en application de l'ancien art. 13, auxquels s'applique actuellement l'art. 14 de la directive) ou jouissent d'un autre statut (3%, - ex.: comités d'entreprise internationaux ou procédure d'information et de consultation).

## DIFFÉRENTS TYPES DE CEE EN JUIN 2015 (EN %, SUR UN TOTAL DE 1071)



<sup>5</sup> Tous les chiffres présentés dans cette vue d'ensemble - sauf indication d'autres sources - sont tirés du dernier rapport de la base de données de l'ETUI sur les CEE, voir: De Spiegelaere/ Jagodzinski, 2015 et la base de données sur les CEE (<http://www.ewcdb.eu/stats-and-graphs>). On ne connaît pas le nombre moyen de membres des CEE. Les calculs de la base de données sur les CEE indiquent néanmoins que la plupart des CEE comptent 10-20 membres.

\*Article 6 agreements are fully regulated by both the EWC Directive of 1994 and the 2009 Recast Directive

Source: auteur, inspiré de De Spiegelaere/Jagodzinski, 2015.

## 1.2 ÉVOLUTION QUANTITATIVE DÉCRITE PAR LES COORDINATEURS DE CEE

Des coordinateurs de CEE issus de différents contextes nationaux et sectoriels ont confirmé les faits et les chiffres présentés ci-dessus, indiquant seulement une légère augmentation du nombre de CEE. Ils ont également confirmé que, à leur connaissance, la refonte de la directive en tant que telle n'avait pas exercé d'effet positif notable sur le nombre de CEE constitués en partant de rien.

Cependant, les coordinateurs en charge d'un nombre considérable de CEE ont indiqué que la refonte de la directive avait déclenché la renégociation des accords CEE, afin de les adapter à la nouvelle réglementation, bien que celle-ci ne prévoise aucune obligation de renégocier les accords existants sur la base des nouvelles dispositions.<sup>6</sup>

De nombreux coordinateurs de CEE ont indiqué que la refonte de la directive avait été considérée comme une occasion d'adapter et d'améliorer un accord, en permettant notamment de mieux définir la notion et la procédure d'information et de consultation, y compris les clauses relatives à la formation et aux qualifications des délégués CEE, ou d'accroître le nombre de réunions plénières annuelles et de renforcer le rôle du comité restreint.

À la lumière de ces effets sur l'efficacité du fonctionnement des CEE et des ressources disponibles à cette fin, la refonte de la directive a exercé des effets positifs selon de nombreux coordinateurs de CEE. Cependant, il est également intéressant d'examiner ces aspects lorsqu'un tel effet n'a pas été observé. Peu d'améliorations ont été indiquées, par exemple, en ce qui concerne les compétences des CEE<sup>7</sup>, le rôle des syndicats<sup>8</sup>, la meilleure articulation des différents niveaux et organes d'information et de consultation, ou encore la résolution des conflits et les fautes de la direction.

<sup>6</sup> Le considérant 41 de la directive refondue précise qu'« il convient de permettre la poursuite des accords en vigueur afin de ne pas conduire à leur renégociation obligatoire lorsque cela n'est pas nécessaire ».

<sup>7</sup> Un certain nombre d'articles de la directive refondue se réfèrent aux compétences du CEE, ex. : art. 1 (objectifs), art. 2 (information et consultation) ou art. 10 (rôle des représentants des travailleurs). La notion générale de compétences améliorées figure au considérant 7 de la directive refondue : « Il s'avère nécessaire de moderniser la législation communautaire en matière d'information et de consultation transnationale des travailleurs, dans le but d'assurer l'efficacité des droits d'information et de consultation transnationale des travailleurs, d'accroître la proportion de comités d'entreprise européens établis, tout en permettant le fonctionnement continu des accords en vigueur, de résoudre les problèmes constatés dans l'application pratique de la directive 94/45/CE et [...] d'assurer une meilleure articulation des instruments législatifs communautaires en matière d'information et de consultation des travailleurs. » Selon une vue d'ensemble récente de la mise en œuvre des principales dispositions de la directive refondue dans l'UE, seuls six pays (Belgique, Hongrie, Lituanie, Slovaquie, Suède et Espagne) font explicitement référence au considérant 7 dans la législation nationale applicable aux CEE. Voir : ETUI 2015, p. 90.

<sup>8</sup> La directive refondue reconnaît explicitement le rôle spécifique que jouent les syndicats européens dans le soutien aux négociations en prêtant leur concours aux GSN et en supervisant la constitution de nouveaux CEE : l'art. 5.2 stipule que les organisations européennes de travailleurs et d'employeurs compétentes sont informées du début des négociations visant à constituer un CEE et de la composition du GSN. L'art. 5.4 prévoit que les représentants des organisations syndicales européennes peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation. Pour plus de détails, voir : Picard 2010.

L'une des principales constatations des entretiens avec les coordinateurs de CEE sur l'évolution quantitative de la création et de la renégociation des CEE est que la restructuration des entreprises (sur les tendances actuelles de la restructuration, voir Voss, 2016) - notamment les fusions, rachats et acquisitions - a été un élément déclenchant de la renégociation des accords CEE et de l'adoption des dispositions de la directive refondue au cours des dernières années. Cette évolution est conforme à l'article 13 de la directive refondue, selon lequel, lorsque des modifications significatives interviennent dans la structure de l'entreprise, et en l'absence de dispositions prévues à cet égard par les accords en vigueur, la (re)négociation en vertu des dispositions de la nouvelle directive est obligatoire - que les obligations découlant de la nouvelle directive s'appliquent ou non à l'accord en question.

## 1.3 ÉVOLUTION QUALITATIVE 1 : LES CEE PEUVENT MANIFESTEMENT APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE AUX ENTREPRISES TRANSNATIONALES

D'après l'expérience et l'analyse de la majorité des coordinateurs de CEE participant à notre enquête, la qualité de différents aspects de la pratique et du fonctionnement des CEE s'est dans l'ensemble renforcée. Les réalisations et les évolutions positives portent notamment sur certains aspects, tels qu'une meilleure compréhension commune des dispositions principales de la réglementation des CEE, le rôle des CEE dans le dialogue social transnational, la politique de relations industrielles et de ressources humaines, ou encore les ressources mises à la disposition du CEE afin de lui permettre de mener à bien sa mission.

Comme examiné de façon plus détaillée ci-dessous, il est néanmoins malaisé de déterminer si la refonte de la directive a eu une incidence importante sur ces progrès et ces réalisations. D'après les coordinateurs de CEE, la refonte de la directive a contribué à renforcer la qualité de la pratique des CEE. Parallèlement, d'autres éléments, tels que l'apprentissage et la professionnalisation croissante, l'expertise accrue et la clarification du rôle des CEE dans le cadre des relations industrielles d'une entreprise, ont été mis en évidence comme d'autres facteurs importants.

Toutefois, tous les coordinateurs interrogés ont également souligné que les réalisations et les évolutions qualitatives ne se répartissent pas uniformément entre les CEE. En résumé, les CEE qui fonctionnaient déjà relativement bien avant l'entrée en vigueur de la directive 2009/2001 ont accompli des progrès supplémentaires, tandis que ceux dont les compétences, les ressources, l'acceptation et d'autres aspects étaient limités, ont accusé davantage de retard et sont toujours confrontés à d'importants problèmes et difficultés. Pour ceux-ci, la refonte de la directive n'a qu'une faible incidence positive. En conséquence, le fossé qualitatif entre les CEE, la représentation des intérêts des travailleurs transnationaux et la participation de ceux-ci s'est creusé depuis 2009.



## **Incidences positives de la refonte de la directive : définition des dispositions principales et de l'affectation des ressources**

Interrogés sur les effets positifs de la refonte de la directive sur les CEE sur le terrain, la plupart des coordinateurs de CEE font état d'une meilleure définition des dispositions clés, notamment en ce qui concerne l'information et la consultation, qui est le principal effet positif sur les accords renégociés ou établis pour la première fois depuis 2009. Il a également été souligné que la refonte de la directive a exercé une influence positive sur l'affectation de ressources pour la formation et le développement des compétences des membres des CEE, et clarifié la nécessité et le rôle d'un comité restreint.

C'est peut-être sur la formation que l'incidence a été la plus importante; en effet, pratiquement tous les coordinateurs de CEE ont affirmé que les accords CEE postérieurs à 2009 comportent des références au droit à la formation et au développement des compétences (notamment l'apprentissage des langues mais aussi, par exemple, la formation des délégués de CEE à une meilleure compréhension des informations financières et commerciales de l'entreprise). Si ce droit était déjà mis en œuvre dans de nombreux CEE avant l'entrée en vigueur de la directive refondue, l'effet a toutefois été particulièrement remarquable dans les pays et entreprises où la formation et les cours menant à une certification (et leur financement) représentaient souvent une source de conflit entre les représentants des travailleurs et la direction, ex. : au Royaume-Uni ou dans les pays d'Europe centrale et orientale. La refonte de la directive a, en l'occurrence, apporté une réelle valeur ajoutée d'après les coordinateurs de CEE.

### **L'organisation de la formation et de la qualification des délégués CEE ne représente plus une source de conflit depuis la refonte de la directive.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Royaume-Uni)

### **La formation est souvent considérée comme une question locale, et certains pays ne sont pas disposés à la permettre. Dans la plupart des accords de renégociation, le droit à la formation est défini de façon beaucoup plus claire.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

### **De nombreux accords en Norvège ne contenaient pas de dispositions relatives à la formation. La formation est aujourd'hui prévue par de nombreux accords CEE renégociés.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

### **La formation est devenue plus fréquente et se heurte moins à l'hostilité de la direction. La direction accepte généralement les coûts liés à ces activités.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

De même, en ce qui concerne les principales dispositions et objectifs d'un accord CEE, notamment l'information et la consultation, les coordinateurs de CEE ont accueilli avec satisfaction la refonte de la directive parce qu'elle apporte une plus grande clarté et certitude.

### **Les CEE sont aujourd'hui mieux informés. Les délais et qui reçoit l'information, quand et comment, sont mieux définis.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

### **L'accord de CEE de XY a été renégocié en 2014. L'une des principales modifications a été l'introduction d'une définition de l'information et de la consultation tirée directement de la directive refondue.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, France)

La plus grande clarté en ce qui concerne l'information et la consultation est un élément clé de la refonte de la directive sur les CEE. La directive 2009/38/CE vise non seulement à définir clairement l'« information » (définition qui n'est pas incluse dans la directive 94/45/CE), mais aussi à renforcer l'obligation d'information qui incombe à la direction en donnant des indications sur différents aspects et procédures à respecter. Elle stipule, par exemple, que l'information doit être donnée « à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés, qui permettent notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle » (article 2).<sup>9</sup> Elle prévoit également une plus grande clarté quant à la corrélation entre l'information des organes de représentation au plan national/local et international, stipulant que le CEE doit être informé avant ou à tout le moins au même moment que les organes nationaux de représentation.

Cependant, les coordinateurs de CEE ont également souligné qu'un progrès dans les définitions et la terminologie ne garantit pas pour autant une mise en œuvre satisfaisante des dispositions et obligations relatives à l'information et à la consultation. En réalité, nombre de CEE sont toujours confrontés à de nombreuses difficultés à cet égard, comme le décrit la section suivante. La refonte de la directive a, par conséquent, fourni des éléments d'orientation à la direction et aux représentants des travailleurs en ce qui concerne des aspects importants de l'information et de la consultation, notamment pour les CEE qui fonctionnaient déjà relativement bien et lorsque la direction a intérêt à tirer parti de la valeur ajoutée d'un CEE (plutôt que de considérer simplement cet organe comme une charge administrative et financière susceptible de ralentir les processus décisionnels).

<sup>9</sup> Une évaluation comparative récente des pratiques de transposition nationale concernant l'article 2.1(f) en combinaison avec les considérants 16 et 42 révèle toutefois qu'il existe des différences considérables entre les États membres de l'UE. Cette étude souligne notamment que, dans un certain nombre de pays, la référence non seulement à une incidence « réelle » mais aussi « éventuelle » sur les intérêts des travailleurs est une condition suffisante pour que le CEE soit informé. Voir Jagodzinski 2015, pp. 91 et 182.

**Les CEE sont de plus en plus considérés comme une institution et un instrument du dialogue dans la majorité des entreprises. La formation et la consultation sont prises de plus en plus au sérieux. Les possibilités de s'adresser à la direction générale et d'avoir accès à l'expertise sont deux aspects importants qui se sont améliorés au fil des ans.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

Pour ce groupe de CEE qui fonctionnaient déjà de manière satisfaisante, la directive refondue et ses dispositions relatives à la formation, à l'information et à la consultation, ainsi que d'autres éléments semblent avoir contribué positivement à une tendance générale vers une professionnalisation accrue et une meilleure compréhension de la part de la direction. Cependant, cette évolution positive mentionnée par les coordinateurs de CEE doit être considérée comme une tendance qui ne tient pas seulement à la refonte de la directive, mais qui est également liée à un certain nombre d'autres facteurs plus importants.

### **Autres facteurs plus importants que la refonte de la directive**

D'après les coordinateurs de CEE, un facteur déterminant du fonctionnement efficace d'un CEE (conformément aux objectifs de la directive sur les CEE) est le soutien que celui-ci reçoit de la direction centrale d'une entreprise transnationale. En règle générale (qui coexiste avec des expériences contradictoires), les coordinateurs de CEE interrogés ont été en mesure de décrire une évolution positive.

**Les CEE sont aujourd'hui plus respectés qu'au début.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

**Les réticences de la direction se sont progressivement estompées avec la prise de conscience par celle-ci des aspects positifs d'un CEE. Le CEE a été en mesure d'établir des contacts et un réseau entre différents pays et sites. Un véritable dialogue a été établi avec la direction.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Autriche)

**Il existe aujourd'hui une meilleure compréhension commune du rôle du CEE.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Allemagne)

Toutefois, ceci ne découlerait pas tant de la refonte de la directive, mais plutôt des processus d'apprentissage de la part des travailleurs et des employeurs, prenant souvent la forme d'un nouveau pragmatisme (« *Le CEE est à présent bien établi et nous devrions dès lors en tirer le meilleur parti* »).

En conséquence, et d'après les coordinateurs de CEE issus de différents contextes nationaux et sectoriels, il s'est avéré que les CEE apportaient une réelle valeur ajoutée.

Examinée du point de vue des relations du travail et de la culture de l'entreprise, cette valeur ajoutée est en particulier associée à la coordination de différents intérêts, à la diffusion d'informations de l'échelon européen à l'échelon local, à la médiation et à la prévention des conflits, et à d'autres façons d'équilibrer les différents intérêts au sein des diverses structures et organisations de représentation des travailleurs.

Comme le montrent les citations ci-dessous, si le dialogue social fonctionne de manière satisfaisante à l'échelle transnationale et s'il est activement utilisé par les deux parties comme un outil efficace d'information, de consultation et de communication, la valeur ajoutée réelle qu'il apporte est au moins aussi importante pour la direction que pour les représentants des travailleurs.

**Lorsque les employeurs comprennent que l'utilisation d'un CEE est une situation avantageuse pour tous, ils peuvent recourir au CEE afin d'accéder directement aux informations de différents pays, faisant du CEE une véritable plateforme de communication et d'échange. Le CEE peut également étendre une bonne culture d'entreprise aux filiales nationales. Une meilleure culture de ressources humaines et la participation des représentants syndicaux peuvent être étendues à l'ensemble du groupe.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**Le contact du CEE avec la direction locale et les représentants des travailleurs s'est renforcé, et le CEE est davantage en mesure d'influer sur les normes.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Suède)

**Le CEE permet aux membres de la direction nationale et aux représentants des travailleurs d'obtenir de plus amples informations sur les différentes situations et conditions de travail dans les différents pays. Le CEE est également en mesure de prévenir les conflits.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

**La direction considère aujourd'hui le CEE comme un spécialiste de la résolution des problèmes dans les restructurations transnationales.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Autriche)

Un examen de la valeur ajoutée potentielle révèle l'évolution d'un outil d'information, de consultation et de coordination des flux d'information européens et nationaux vers un ensemble de pratiques qui vont au-delà des dispositions de la directive sur les CEE, comme l'illustrent les expériences et évaluations suivantes des coordinateurs de CEE.

**La relation entre la direction et le CEE s'est améliorée au cours des dernières années et favorise aujourd'hui la mise en œuvre de mesures ou de projets.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Finlande)

**Les CEE ont des effets très positifs sur la définition des mesures et procédures de sécurité, ainsi que sur l'égalité hommes-femmes et l'égalité des chances, la diversité et la promotion de la formation. Ils contribuent à l'amélioration des relations internationales. Le CEE permet aux membres de la direction nationale et aux représentants des travailleurs d'obtenir de plus amples informations sur les différentes situations et conditions de travail dans les différents pays. Le CEE est également en mesure de prévenir les conflits. Il permet le dialogue avec la direction et la définition des procédures à suivre, tout en encourageant le dialogue social en général.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

**Un changement a été observé chez XY dans le comportement des membres de la direction concernant les points à l'ordre du jour. Au départ, ils étaient très réticents à donner des informations et ne le faisaient qu'à la dernière minute. Le CEE est aujourd'hui informé à un stade précoce, et même les réunions extraordinaires sont organisées de façon à recueillir les commentaires du CEE. La direction utilise le CEE afin d'entrer en contact avec la main-d'œuvre et de vérifier, par exemple, si les résultats des études correspondent à la réalité.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

Comme mentionné ci-dessus, l'évolution et les expériences positives décrites par les coordinateurs de CEE ne doivent pas être considérées comme étant vraies pour la majorité des CEE. Les coordinateurs de CEE ont souligné qu'une notion ouverte et positive du dialogue social et des procédures d'information et de consultation débouchant sur un accord conjoint au sein d'entreprises transnationales reste beaucoup plus souvent l'exception que la règle générale. Quant à la culture d'entreprise et aux attitudes de la direction, la réalité est encore (et parfois de plus en plus) trop souvent caractérisée par des méthodes de soustraction aux règles existantes, la méfiance et le formalisme, ou des pratiques plus douteuses encore.<sup>10</sup>

**Il existe deux sortes d'entreprises : celles où la direction ne croit pas aux règles et trouvera le moyen de les contourner afin d'éviter des coûts. Dans ce cas, le CEE n'exerce aucune influence. Et celles où la direction est consciente des avantages d'un CEE. Les valeurs de la direction générale sont très importantes.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Allemagne)

**Les CEE démunis sont aujourd'hui moins nombreux. Ils ont acquis davantage d'expérience et de maturité. Toutefois, il existe encore des CEE dont le pouvoir est purement symbolique.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

## **1.4 ÉVOLUTION QUALITATIVE 2: DE NOMBREUX CEE SONT PLUS PROFESSIONNELS ET MIEUX ÉQUIPÉS**

De nombreux coordinateurs de CEE ont mis en évidence une autre tendance, qui n'est pas directement liée à la refonte de la directive, mais qui peut avoir été favorisée par celle-ci : la professionnalisation croissante des CEE. Cette tendance est considérée à la fois comme un résultat et une condition du fonctionnement efficace d'un CEE au regard des processus de consultation menés dans le contexte de restructurations ou de la mise en œuvre de programmes et d'accords-cadres dans des domaines tels que les ressources humaines, la politique sociale ou la santé et la sécurité.

**Les CEE ont suscité l'adoption d'accords-cadres internationaux dans certaines entreprises.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, France)

**Le CEE de l'entreprise XY cherche à faire adopter une charte sur le stress et l'épuisement. Bien que la direction ait reconnu l'existence d'un problème, elle n'a pas encore signé la charte, malgré le débat en cours.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Belgique)

**Le CEE a créé un réseau qui lui permet de savoir qui a besoin de quoi et quand dans l'ensemble de l'entreprise. Il a mis en place un processus d'information entre les membres du CEE et les travailleurs. Par ailleurs, les contacts informels peuvent être à l'origine de progrès dans la santé et la sécurité et encourager la motivation des travailleurs. Des programmes ont été mis en place, dans les domaines de la santé et de la sécurité, de la formation et de la motivation des travailleurs, ainsi qu'un programme d'aide psychologique (y compris des thérapies le cas échéant).**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

**Chez XY, le CEE a mis en œuvre un projet de santé et de sécurité comportant des formations à l'intention de la direction et des travailleurs. (Objectif: 0% accidents). Le CEE offre ainsi la possibilité d'examiner les problèmes et les progrès une fois par mois à travers l'Europe.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

<sup>10</sup> Ces différences ont été analysées de manière plus approfondie dans une étude sur les Pays-Bas et l'Allemagne. Voir van den Bergh, 2008 et Vitols, 2003.

**Les changements importants sont aujourd'hui mieux gérés. La restructuration est inscrite à l'ordre du jour en temps utile, et les réunions extraordinaires sont garanties.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

Selon les coordinateurs de CEE, la professionnalisation croissante a plusieurs raisons: elle est liée au développement de l'expérience, de l'expertise et des compétences accumulées au fil du temps au sein des CEE comme «organisations apprenantes». Une autre raison est liée - au moins dans certains cas - à une perception plus favorable et positive des CEE de la part de la direction centrale en ce qui concerne les relations du travail au sein de l'entreprise, les ressources humaines ou les relations transnationales entre les travailleurs et la direction. Dans ces entreprises, les CEE participent de plus en plus activement aux projets liés aux mutations transnationales, aux processus et initiatives de restructuration, en répondant, par exemple, aux questions de santé et de sécurité. Un indicateur de cette tendance est le nombre croissant d'accords-cadres européens (voir Pulignano, 2014).

D'après l'expérience des coordinateurs de CEE, ces progrès, notamment la vitesse accrue des changements opérationnels et de la restructuration des entreprises, ont rendu nécessaire l'acquisition d'une expertise professionnelle leur permettant d'évaluer les informations provenant de la direction, d'élaborer leurs propres positions et options alternatives et d'organiser et de coordonner leurs processus de communication au sein du CEE, ainsi que les processus d'information et de communication en aval, avec les échelons locaux et nationaux de représentation des intérêts des travailleurs.

Dans les CEE jouant un rôle plus actif et décrits comme «fonctionnant de manière satisfaisante», les exigences, aptitudes et compétences des différents membres du CEE se sont considérablement accrues au cours des dernières années, selon les coordinateurs de CEE. De nombreux CEE se réunissent aujourd'hui plus souvent et, dans nombre d'entre eux, les restructurations ont entraîné un nombre croissant de réunions extraordinaires et la constitution de comités ou de groupes de travail conjoints entre la direction et les travailleurs. En conséquence, le temps de travail et les ressources nécessaires à la représentation transnationale des intérêts des travailleurs se sont également accrues considérablement.

D'après les coordinateurs de CEE, outre la formation et le développement des compétences de l'ensemble du CEE, le comité restreint et le secrétariat du CEE jouent un rôle fondamental dans la professionnalisation de la représentation transnationale des intérêts des travailleurs et la capacité des représentants des travailleurs de se situer sur un pied d'égalité avec les représentants de la direction.

**La situation des CEE est assez bonne en Finlande. Chez XY, ils disposent d'un comité exécutif très efficace. Au cours des dernières années, ils se sont centrés sur la santé et la sécurité et sont parvenus à réduire le nombre d'accidents, au moins sur les sites finlandais. Le dialogue avec la direction s'est nettement amélioré au fil du temps et est aujourd'hui satisfaisant.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, Finlande)

En particulier dans les situations de restructuration, ex. : la fusion de deux entreprises transnationales, les coordinateurs de CEE considèrent que, non seulement les comités spéciaux respectifs, mais aussi les syndicats à l'échelon européen jouent un rôle important de coordination des intérêts. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude montrent que le rôle des fédérations syndicales européennes est essentiel dans ce contexte, ainsi que dans les situations où le CEE participe directement aux négociations sur les accords-cadres transnationaux. Sans la participation active des syndicats européens, les CEE sont trop souvent dépourvus des ressources et de l'expertise nécessaires et ne sont pas en mesure de coordonner de manière satisfaisante les intérêts existants, notamment dans les situations de restructuration.

**Les CEE fonctionnent mieux lorsque le degré de coordination des représentants syndicaux est élevé. Comme les membres proviennent de différents pays, avec des traditions et des droits des comités d'entreprise différents, la consultation doit être coordonnée. Dans le cas des restructurations, deux CEE pourraient être impliqués. La renégociation des accords est nécessaire, et les organes de représentation locale doivent être informés et associés.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

**Aujourd'hui, les CEE prennent en charge de nombreuses questions, y compris la responsabilité sociale des entreprises, les ressources humaines et l'égalité hommes-femmes, outre leur participation au changement et aux processus de restructuration. Le soutien des syndicats nationaux et européens est de plus en plus nécessaire.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Finlande)

**Le travail en réseau informel au sein du CEE, les processus de communication et la possibilité d'examiner les questions revêtent une importance cruciale pour le CEE.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Autriche)

**Le syndicat a organisé des séminaires sectoriels où les représentants de plusieurs multinationales ont discuté des bonnes pratiques dans le secteur.**

(FETBB, Italie)

## 1.5 ÉVOLUTION QUALITATIVE 3: DOUTES QUANT À L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE CEE FONCTIONNANT DE MANIÈRE SATISFAISANTE

Quant à la question de savoir si le nombre et la proportion globale de CEE fonctionnant de manière satisfaisante ont augmenté au cours des dernières années, notamment depuis l'entrée en vigueur de la directive refondue, les résultats de notre enquête sont assez clairs : selon la plupart des coordinateurs, le nombre et la proportion de CEE dont on pourrait affirmer qu'ils répondent aux objectifs clés énoncés dans la directive en termes d'information, de consultation et de dialogue social efficace dans les questions transnationales n'ont pas augmenté au fil du temps.

Au contraire, les coordinateurs de CEE issus de différents contextes sectoriels et nationaux ont souligné que peu de progrès ont été accomplis au sein du groupe (majoritaire) des CEE fonctionnant de manière moins satisfaisante, à savoir ceux qui ne bénéficient que d'un soutien minimal dans leur travail, qui sont informés mais pas consultés et qui ne jouent pas de rôle significatif dans les affaires de l'entreprise.

### **La proportion de CEE fonctionnant de manière satisfaisante n'a pas augmenté.**

(Coordinateurs de CEE en Pologne, en Slovaquie, en République tchèque)

**Parmi les CEE dont j'assure la coordination dans le secteur de la construction, certains fonctionnent très bien, d'autres travaillent relativement bien mais sont toujours confrontés à un manque de soutien, voire à l'opposition de la direction, et un tiers environ restent purement symboliques. Il n'est pas possible de dégager une tendance caractéristique au fil du temps.**

(Coordinateur CEE FETBB, Allemagne)

**La proportion n'a pas augmenté dans le secteur énergétique, où il existe toujours des CEE qui fonctionnent de manière satisfaisante et d'autres de manière moins satisfaisante. Si le CEE de l'entreprise XY fonctionne de manière satisfaisante et si tous les pays européens y sont représentés, il existe toutefois des cas en Italie où la direction ne tient pas à ce que le CEE fonctionne de manière satisfaisante.**

(Coordinateur de CEE UNI Italie)

**Dans le secteur des soins de santé, la proportion de CEE fonctionnant de manière satisfaisante n'a que légèrement augmenté. De nombreuses entreprises ne respectent pas la directive, et de nombreux accords CEE sont toujours régis par l'ancienne directive. Même lorsque de nouveaux accords ont été conclus, les anciennes pratiques persistent.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**La proportion n'a pas augmenté dans l'industrie métallurgique, bien que des progrès qualitatifs aient été enregistrés, à savoir un meilleur accès à la direction générale et une meilleure information des CEE. Cependant, l'information parvient souvent trop tard, et il n'existe pas de réelle consultation.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

**Parmi les CEE dans le secteur de la métallurgie et de l'électronique, je sais que la proportion de CEE fonctionnant de manière satisfaisante n'a pas augmenté au cours des dernières années. C'est une autre tendance qui se dégage plutôt : si les CEE soutenus et considérés par la direction comme des acteurs jouant un rôle actif au sein de l'entreprise ont progressé, parfois même au-delà des dispositions de la directive, le second groupe de CEE, le plus important, qui reçoit seulement des informations, n'a par contre connu aucune évolution positive.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

Dans ce contexte, l'évaluation de la directive refondue et sa valeur ajoutée du point de vue du fonctionnement et de l'efficacité des CEE, ainsi que du dialogue social transnational, ne prêtent guère à l'optimisme : selon les coordinateurs de CEE, les « nouvelles règles » énoncées dans la directive refondue n'ont donné de nouvel élan ni à la consultation, ni au dialogue transnational dans les entreprises où ceux-ci représentaient un problème avant 2009. Dans le meilleur des cas, les CEE qui fonctionnaient déjà de manière satisfaisante avant la refonte de la directive en 2009 affichent une amélioration de leurs processus de consultation, voire de négociation, à l'échelle européenne. Cependant, ces progrès semblent être le fruit de la pratique et des intérêts des acteurs clés au sein de l'entreprise plutôt que de la refonte de la directive elle-même.

## 2. INSUFFISANCES ET DIFFICULTÉS

Le présent chapitre, qui examine les insuffisances et les difficultés qui entravent l'adaptation des CEE à leur finalité, vise à présenter une synthèse des points essentiels soulignés par les coordinateurs de CEE. Les questions clés abordées sont :

- ▶ Les principales difficultés rencontrées lors de la constitution de nouveaux CEE (2.1)
- ▶ Le caractère incertain des restructurations comme principal défi auquel les CEE sont actuellement confrontés (2.2)
- ▶ Les raisons de l'incidence limitée des dispositions améliorées de la directive refondue - concernant, par exemple, l'information et la consultation ou les ressources et les compétences - dans la majorité des CEE (2.3 et 2.4)
- ▶ Les raisons pour lesquelles la plupart des CEE ne sont pas en mesure de jouer un rôle plus important dans les situations de restructuration (2.5)

### 2.1 DIFFICULTÉS DANS LE CADRE DE LA CONSTITUTION DE NOUVEAUX CEE

L'un des objectifs de la refonte de la directive était d'augmenter le nombre de CEE.<sup>11</sup>

Toutefois, cet objectif - comme mentionné au premier chapitre - n'a pas été atteint. Sur la base des entretiens réalisés dans le cadre de cette enquête, mais aussi des données recueillies dans le cadre d'une évaluation comparative de la mise en œuvre au plan national des nouvelles dispositions de la directive refondue, il apparaît clairement que les nouvelles règles n'ont pas été transposées de façon homogène en Europe. Des différences considérables existent entre les pays (voir Jagodzinski 2015, p. 69-84). Comme l'illustrent certaines citations, ces nouvelles règles n'ont pas contribué à simplifier les négociations dans les secteurs et les entreprises qui ne sont pas favorables à la constitution d'un CEE, et il n'existe pas de sanctions efficaces en cas de non-respect des obligations légales (voir la section 3.3 ci-dessous pour plus de précisions sur cette question).

**Depuis les années 1990, seuls quelques CEE ont été constitués, et le nombre d'entreprises qui ne disposent pas d'un CEE à cause de l'opposition de la direction**

<sup>11</sup> À cette fin, de nouvelles règles, simplifiées, concernant par exemple la fourniture d'informations sur l'entreprise et la répartition de la main-d'œuvre ont été établies, afin de faciliter la constitution d'un CEE. Ainsi, la refonte de la directive répondait aux problèmes rencontrés lors de la constitution des CEE en vertu de la directive 94/45/CE. Dans de nombreux cas (des conflits sur cette question ont débouché sur trois affaires soumises à la CJUE: Bofrost [C-62/99], Kühne & Nagel [C-440/00], et ADS Anker [C-349/01]), les représentants des travailleurs n'étaient pas en mesure de recevoir des informations suffisantes de la part de la direction sur la structure de l'entreprise et la répartition de la main-d'œuvre pour pouvoir effectivement constituer un CEE.

**reste assez élevé. À cet égard, la refonte de la directive n'a pas exercé d'effet positif.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Autriche)

**Constituer un CEE est devenu plus difficile. Les sites sont tous petits, et l'affiliation syndicale y est souvent faible, voire inexistante, ce qui complique la constitution d'un CEE - d'autant plus lorsque le processus ne bénéficie pas du soutien de la direction.**

(Coordinateur CCE industriAll, Pologne)

**Dans l'entreprise XY, la renégociation a posé problème car les représentants syndicaux ne sont plus autant impliqués qu'auparavant. Les représentants syndicaux au CEE sont aujourd'hui moins nombreux, ce qui complique beaucoup les négociations.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Suède)

**De plus en plus d'entreprises disposent d'un CEE. Bien que la présence d'un CEE soit devenue une norme courante dans toutes les grandes entreprises situées en Norvège, des efforts doivent encore être consentis dans les entreprises plus petites et dans certains secteurs (ex. : le secteur de l'hôtellerie et de la restauration).**

(coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

**En Slovaquie, il est toujours très difficile de constituer un CEE ou de disposer de représentants slovaques au sein d'un CEE, car les activités des CEE ne sont pas soutenues par les directions locales. Les directions ne connaissent guère, voire ignorent tout des CEE, et seules les dispositions de base sont respectées. Lors de la constitution du CEE dans l'entreprise XY, la direction n'avait aucune idée du fonctionnement des CEE. La tentative de constituer un CEE remonte à 2008, mais ce n'est qu'en 2014 qu'elle a été couronnée de succès grâce à un jugement en troisième instance.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

Il ressort des entretiens avec les coordinateurs de CEE que les règles simplifiant et facilitant le processus de constitution d'un CEE, au moyen d'une définition plus claire des obligations de l'employeur et de recommandations relatives à la participation des syndicats, sont susceptibles d'exercer un effet positif sur les entreprises dans lesquelles la direction centrale est favorable à l'établissement d'un organe transnational de représentation des intérêts. Par ailleurs, les coordinateurs de CEE dressent un bilan positif de la renégociation ou de l'ajustement des anciens accords conclus conformément à l'article 13 (même si leur durée

est indéterminée), bien que ces initiatives dépendent, elles aussi, de la volonté de la direction centrale.

Toutefois, lorsque cette adhésion et cette volonté font défaut, la nouvelle réglementation semble ne pas être assortie de sanctions suffisantes. Selon les coordinateurs de CEE, le nombre de cas où une entreprise n'est pas disposée à établir un CEE augmente, et il n'existe pas de mécanisme valable et efficace pour y remédier.

**Constituer un CEE en Belgique est assez difficile. Par exemple, dans le cas de l'entreprise XY, la législation n'a pas été utile. La transposition nationale en Belgique est insuffisante (simple copier-coller de la directive). Des services font défaut (interprètes et experts). La direction est très réticente à fournir des services d'interprétation. Le rôle du GSN n'est pas très clair. Il n'est par ailleurs pas opportun de poursuivre une entreprise en justice car cela nuit à tout dialogue futur. Les trois années de négociations chez XY se sont conclues par la mise en œuvre des dispositions minimales. Des membres de la direction ont tenté de renégocier avant l'entrée en vigueur de la directive refondue afin d'en contourner les dispositions.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

Même lorsque s'appliquent les dispositions de repli, à savoir lorsque la direction n'a pas fourni les informations nécessaires à l'établissement d'un groupe spécial de négociation (GSN), il est extrêmement difficile, voire impossible d'organiser des élections locales ou de préparer et d'organiser la première réunion (envoi des invitations, prise en charge des frais de déplacement/d'hébergement, de traduction, etc.).<sup>12</sup>

## 2.2 LES RESTRUCTURATIONS - UNE QUESTION CLÉ POUR TOUS LES CEE

La nécessité d'améliorer le fonctionnement des procédures européennes d'information et de consultation s'est considérablement accrue au cours des deux dernières décennies en raison de l'accélération de la mondialisation et de l'extension de l'UE de 12 à 28 pays et de ses implications majeures pour les activités économiques transfrontalières et transnationales, intensifiées par la libéralisation du marché intérieur. Comme le souligne un rapport récent à la CES (Voss, 2016), la restructuration des entreprises s'est accélérée depuis 2008, entraînée par différents facteurs et motifs qui ne sont pas seulement liés à ce que l'on entend généralement par «changements structurels». En conséquence, la situation en Europe s'est caractérisée par une croissance des asymétries dans les droits d'information et de consultation des

travailleurs et par le creusement des inégalités dans leur capacité d'influer sur les processus de restructuration à l'échelle de l'entreprise et au-delà. En outre, les coûts sociaux des restructurations se sont élevés, et les fractures se sont creusées en Europe. Si la situation des travailleurs dans certaines parties de l'Europe (où le système de relations industrielles est assez bien établi et où les organisations jouent un rôle influent) est relativement bonne, en revanche, les travailleurs d'autres pays paient un prix excessivement élevé: chômage, absence de possibilités de carrière pour les jeunes, détérioration des conditions sociales et traitement inéquitable.

La protection des droits des travailleurs requiert dès lors un moyen d'expression transnational plus efficace, capable de contrebalancer le pouvoir économique et de direction, par l'information et la consultation et un contrepoids aux stratégies et aux structures décisionnelles des entreprises mondialisées. Cet aspect a été mis en relief par de nombreux travaux de recherche et études comparatives sur la mise en œuvre de la directive sur les CEE, ainsi que des études de cas portant sur des entreprises en particulier (voir Jagodzinski/Kluge/Waddington, 2009 ou Eurofound, 2009).

Les travaux de recherche soulignent que le fonctionnement correct et efficace des CEE dépend essentiellement de deux conditions:

- ▶ Premièrement, la mise en œuvre en temps utile des procédures d'information et de consultation et l'accès des membres du CEE à une documentation suffisante pour leur permettre de réaliser une évaluation approfondie et de formuler une opinion sur les mesures nuisant aux intérêts des travailleurs.
- ▶ Deuxièmement, la disponibilité de l'assistance et des ressources, y compris des réunions plus régulières et fréquentes et le droit aux réunions extraordinaires et au suivi, ainsi qu'un meilleur fonctionnement des comités restreints au sein des CEE, l'accès aux experts (et aux analyses d'experts), la formation et l'accès aux moyens de communication modernes (y compris les services de traduction et d'interprétation).

À cet égard, la directive refondue comporte un certain nombre de nouvelles règles et dispositions considérées par les coordinateurs de CEE comme des améliorations importantes, notamment en ce qui concerne les processus et exigences d'information et de consultation, l'établissement et le rôle d'un comité de pilotage, le développement des compétences et la formation, et la communication entre les niveaux européen et national de représentation des intérêts des travailleurs.

<sup>12</sup> Il convient de mentionner que ce problème particulier a été souligné dans un certain nombre de pays, par exemple en Belgique et en Allemagne, tandis que la situation semble meilleure dans d'autres pays en raison de règles de mise en œuvre plus strictes en ce qui concerne les mécanismes de repli.

### 2.3 INFORMATION ET CONSULTATION - UN FONCTIONNEMENT EFFICACE RESTE L'EXCEPTION PLUTÔT QUE LA RÈGLE

Comme cela a déjà été souligné dans la vue d'ensemble présentée au chapitre 1, la meilleure définition de la procédure d'information et de consultation ainsi que les éléments d'orientation quant à son utilisation, à sa portée et à sa planification sont au cœur de la refonte de la directive. Aux termes de l'article 1, les modalités d'information et de consultation des travailleurs sont définies et mises en œuvre de manière à en assurer l'efficacité, et l'information et la consultation des travailleurs s'effectuent au niveau pertinent de direction et de représentation.

Selon un dépliant de la CES sur la refonte de la directive, « les nouvelles définitions d'information et de consultation ont été élaborées dans le but de renforcer le rôle et l'efficacité des CEE<sup>13</sup>, notamment par l'intermédiaire des éléments suivants :

- ▶ Les procédures d'information et de consultation doivent respecter les critères essentiels de délai et de qualité.
- ▶ L'information et la consultation sont deux procédures distinctes. La consultation ne peut pas avoir lieu si la phase d'information n'a pas été correctement engagée.
- ▶ La consultation implique que les représentants des travailleurs doivent intervenir efficacement dans les décisions de gestion. Une intervention efficace présuppose une flexibilité suffisante quant à l'issue du processus de prise de décisions de la direction.

Le fonctionnement efficace d'un CEE et des processus d'information et de consultation dépend en définitive du contenu de l'information reçue. L'article 2.1 de la directive stipule que « l'information s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés, qui permettent notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations avec l'organe compétent de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire. »

La consultation dépend, par conséquent, de la réception par les représentants des travailleurs d'informations complètes et pertinentes, présentées de préférence sous une forme compréhensible par leurs destinataires.

La directive refondue fournit des orientations pratiques sur la teneur de l'information et l'objet de la consultation. Les nouvelles « prescriptions subsidiaires » (qui régissent le fonctionnement du CEE en l'absence d'accord entre les parties à la négociation) imposent les éléments suivants : l'information du comité d'entreprise européen porte notamment sur la structure, la situation économique et financière, l'évolution probable des activités, la production et les ventes de l'entreprise ou du groupe

d'entreprises de dimension communautaire. L'information et la consultation du comité d'entreprise européen portent notamment sur la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs.

En ce qui concerne une limite éventuelle à la communication des informations par la direction, la refonte de la directive n'apporte pas de modification à la notion de confidentialité : l'article 8 permet à la direction de ne pas communiquer toutes les informations ou d'exiger des membres du CEE qu'ils ne divulguent pas des informations jugées confidentielles. Cette exemption de fournir des informations s'applique lorsque leur nature est telle que, selon des critères objectifs, elles entraveraient gravement le fonctionnement des entreprises concernées.

L'efficacité des processus d'information et de consultation impliquent également un certain degré de compréhension mutuelle entre les parties. En l'occurrence, la refonte de la directive a laissé l'article 9 relativement vague de la directive 94/45/CE en l'état, indiquant seulement que la direction centrale et le comité d'entreprise européen travaillent dans un « esprit de coopération ».

Selon les coordinateurs de CEE interrogés, les principaux problèmes et déficiences qui entravent le fonctionnement d'un CEE sont liées à la mise en œuvre insuffisante voire à la violation des règles et obligations. Il a souvent été indiqué dans les entretiens que le problème principal ne réside pas dans la directive sur les CEE, sa transposition nationale ou les accords CEE, mais dans leur mise en œuvre sur le terrain. Les personnes interrogées ont notamment souligné l'urgence de corriger et d'améliorer les aspects suivants :

- ▶ La mise en œuvre insuffisante de l'information et de la consultation en pratique - trop souvent, les informations sont fournies trop tard ;
- ▶ Malgré les progrès accomplis, une notion claire de la transnationalité et des compétences transnationales des CEE fait toujours défaut ;
- ▶ La large utilisation des clauses de confidentialité ;
- ▶ L'absence d'un « esprit de coopération » ;
- ▶ Le manque de compréhension mutuelle en ce qui concerne la consultation et, trop souvent, l'absence totale de consultation ;
- ▶ La réticence de la direction à accepter un rôle accru des syndicats dans les affaires du CEE ;
- ▶ Des ressources et des compétences insuffisantes pour mettre en œuvre les processus d'information et de consultation de manière satisfaisante, par exemple des délais de consultation limités, l'impossibilité de se rendre sur les sites locaux, l'impossibilité de bénéficier d'une expertise externe ou d'associer les fédérations syndicales européennes, etc.
- ▶ Des différences considérables entre les mécanismes de sanc-

<sup>13</sup> [https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant\\_La\\_Nouvelle\\_Directive-page\\_page.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/CES-Depliant_La_Nouvelle_Directive-page_page.pdf)



tion en cas de violation des règles dans les différents pays  
- de sanctions qui causent réellement du tort aux entreprises  
à des sanctions pécuniaires largement insuffisantes.

En dépit des améliorations sur le papier, de nombreuses personnes interrogées ont souligné que la majorité des CEE éprouvent toujours de grandes difficultés pour recevoir des informations suffisantes en temps utile. Une augmentation du nombre d'incidents dans certains pays, où la direction ne révèle pas certaines informations en invoquant des raisons de confidentialité, a également été observée.

**La directive stipule que l'accès à l'information doit être garanti. Mais aucun délai concret n'est défini. Une grande partie des informations fournies est disponible sur le site internet de l'entreprise. Des informations complémentaires manquent souvent.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

**En ce qui concerne notamment les restructurations, la plupart des CEE ne sont informés qu'après la décision et au moment de la mise en œuvre.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

**Les informations fournies par la direction sont souvent insuffisantes. Le CEE ne reçoit pas d'informations écrites avant la réunion. Dans 80 % des cas, les informations ne sont pas fournies à l'avance. En conséquence, les membres du CEE reçoivent les informations et doivent exprimer leur opinion au cours d'une seule et même réunion. Les deux étapes devraient être séparées. En dépit des dispositions de la directive, la pratique révèle que des progrès restent à accomplir pour pouvoir disposer des informations nécessaires à la préparation des réunions.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, France)

**Les cas où la direction refuse de fournir des informations pour des raisons de confidentialité se sont multipliés.**

(Coordinateur de CEE UNI, Belgique)

La plupart des personnes interrogées ont ensuite affirmé que la consultation n'a pour ainsi dire pas lieu ou qu'elle est menée dans des circonstances trop restrictives. Les coordinateurs de CEE ont affirmé que, dans ce dernier cas, les accords prévoyaient des procédures de consultation plus détaillées, mais que la direction avait souvent tenté d'inclure des clauses relatives aux délais des processus de consultation (ex. : quatre semaines, voire moins). Parallèlement, l'absence de recommandation ou d'indication dans la directive concernant les situations où la consultation ne débouche pas sur une compréhension et une orientation communes est perçue comme une faiblesse.

Dans ce contexte, les coordinateurs de CEE ont également fait observer que la définition de la transnationalité et des compé-

tences des CEE dans les questions transnationales reste assez floue, notamment pour les accords qui retranscrivent tel quel l'article 1.4 de la directive (et son interprétation assez étroite du concept) sans faire référence au concept plus large décrit dans le nouveau considérant 16. Tandis que l'article 1.4 indique que, sont considérées comme transnationales les questions qui concernent au moins deux États membres, le considérant 16 précise que ce n'est pas le nombre d'États membres concernés qui doit être pris en considération, mais les « effets potentiels » d'une décision de la direction, qui permettent une interprétation assez large.

Ici encore, les coordinateurs de CEE ont souligné les principales différences existant entre les entreprises en termes de volonté de coopérer et d'établir un véritable dialogue avec les organes de représentation des travailleurs et le CEE. Les personnes interrogées ont non seulement souligné les différences considérables entre les CEE établis dans l'UE et dans les pays tiers, mais également évoqué la taille de l'entreprise et les cultures d'entreprise et de relations industrielles nationales dans ce contexte. Il ressort des entretiens que les pays d'Europe centrale et orientale restent une région difficile du point de vue du fonctionnement des CEE. En revanche, l'établissement d'une compréhension commune du rôle du CEE comme organe transnational d'information, de consultation et de participation efficaces des travailleurs semble plus aisé dans les pays caractérisés par des formes coopératives de relations industrielles et de participation des travailleurs (voir section 3.5).

Parallèlement, les coordinateurs de CEE ont également évoqué des tendances plus récentes qui affaiblissent la culture de dialogue et de coopération, telles que l'influence croissante des intérêts financiers et juridiques et celle des investisseurs institutionnels.

**Les entreprises américaines ont du mal à comprendre l'Europe et ses 28 États membres; elles ne comprennent pas le recours aux CEE. Dans les entreprises japonaises, la situation est pire. La participation d'experts y est pratiquement inexistante, de même que dans les entreprises anglo-saxonnes. Mais, même les entreprises belges (à une exception près) ne sont pas ouvertes au débat ou disposées à doter le CEE de droits légitimes.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

**Les conceptions et les attitudes diffèrent largement selon la direction. Il y a une entreprise qui accepte le rôle du CEE dans la tradition allemande de la codétermination. En revanche, cinq années ont été nécessaires dans une entreprise sud-coréenne pour seulement établir le contact avec la direction.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

**Des problèmes existent également dans les entreprises familiales et les sociétés de capital-investissement où les ressources sont lamentables.**

(Coordinateurs de CEE, Pologne, Belgique et Italie)

**En ce qui concerne la possession, on observe une présence croissante des fonds d'investissement et des banques dans la direction générale. Souvent, ils ne connaissent pas le secteur d'activité et ne disposent pas d'une stratégie à long terme pour l'entreprise (ou ne veulent avoir aucun contact avec les représentants des travailleurs). Les actionnaires n'ont souvent aucune relation avec les syndicats.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, France)

**Les changements constants dans la direction et la prise en charge croissante par le personnel juridique des questions relatives au CEE ont une incidence négative sur les relations et l'ambiance de travail.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

## 2.4 TROP DE CEE SONT DÉPOURVUS DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES DE BASE

En raison de ces différences d'«esprit de coopération», les ressources et les compétences de base des CEE varient considérablement, selon les coordinateurs de CEE. Ces disparités existent toujours malgré les améliorations apportées par la refonte de la directive, par exemple en ce qui concerne le droit à la formation ou la disposition relative à la constitution d'un comité restreint comme pratique courante dans les accords CEE.

**En dépit du droit communautaire, le facteur le plus important est la culture d'entreprise. La constitution et le fonctionnement des CEE dépendent de la culture d'entreprise et de la disposition de la direction à améliorer la transparence. Si la culture d'entreprise est bonne, le CEE peut prendre une part active et jouer un rôle très important.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**Si l'entreprise a son siège aux États-Unis, le CEE est généralement constitué à la «manière britannique», car la législation britannique est assez faible et seules les conditions minimales sont satisfaites. Le CEE n'est pas en mesure d'agir de façon anticipée dans ce cas.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Royaume-Uni)

L'article 6 de la nouvelle directive stipule que les négociations menées «dans un esprit de coopération» visent à parvenir à un accord sur les modalités de mise en œuvre des droits d'information et de consultation. L'article 10 de la directive porte sur le «rôle et la protection des représentants des travailleurs» et comporte une nouvelle disposition selon laquelle «les membres du comité d'entreprise européen disposent des moyens nécessaires pour appliquer les droits découlant de la présente directive de

représenter collectivement les intérêts des travailleurs». L'article 10 mentionne également le droit à la formation afin de préparer les membres du CEE à exercer correctement leurs fonctions. En outre, l'article 10 de la directive refondue prévoit l'obligation des membres du CEE d'informer les organes de représentation des travailleurs ou l'ensemble des travailleurs à l'échelle nationale de la teneur et des résultats des procédures d'information et de consultation. Afin que le CEE exerce cette fonction, les conditions nécessaires comprennent le droit de se rendre sur les sites locaux et des méthodes efficaces de communication (Picard, 2010).

Si, selon les coordinateurs de CEE, la refonte de la directive a exercé un effet positif sur les CEE qui fonctionnaient déjà de manière satisfaisante auparavant, peu ou pas d'améliorations n'ont en revanche été enregistrées dans les CEE où les ressources allouées à la formation des travailleurs, à l'intervention d'experts externes ou au comité restreint posaient un problème. Comme les droits fondamentaux ne sont souvent pas respectés ou sont mis en œuvre de manière inacceptable, les frais de déplacement et le coût des séances de formation représentant même souvent une source de conflit, plusieurs coordinateurs de CEE ont demandé que le CEE soit doté d'un budget propre pour ses travaux.

**La direction locale n'est pas suffisamment informée des droits du CEE. Les membres nationaux des CEE doivent expliquer qu'ils ont le droit de se déplacer pour se rendre à des réunions ou à des sessions de formation.**

(Coordinateurs de CEE en Slovaquie et en Pologne)

**Afin qu'ils fonctionnent de manière satisfaisante, nous devons veiller à ce que les CEE bénéficient d'un meilleur soutien. Un budget et l'accès aux experts doivent par conséquent être garantis.**

(Coordinateur CCE industriAll, Belgique)

**Deux réunions ne sont pas suffisantes pour permettre le fonctionnement d'un CEE.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**Un aspect important relatif au fonctionnement et à la pratique du CEE est l'obligation des membres du CEE d'informer les travailleurs dans leur pays. Cette obligation leur est souvent difficile à remplir à cause de conflits dans leurs pays respectifs et d'un manque de moyens de communication. Les représentants des pays d'Europe méridionale, centrale et orientale, en particulier, n'ont que peu de contacts avec les travailleurs qu'ils représentent.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

## 2.5 LA PLUPART DES CEE NE SONT PAS EN MESURE DE JOUER LEUR RÔLE DANS LES SITUATIONS DE RESTRUCTURATION

La restructuration est devenue une composante du cycle de vie des entreprises transnationales. Si l'Europe a toujours connu des phases de restructuration accélérée dans des secteurs ou des économies nationales spécifiques (ex. : le processus de transformation en Europe centrale et orientale), les restructurations après 2008 sont néanmoins différentes (voir Voss, 2016). La crise de 2008 a subitement mis fin à une phase relativement longue de création nette d'emplois et entraîné une hausse importante et continue du chômage qui touche encore la plupart des États membres. La crise a également accéléré les restructurations d'entreprises, qui sont devenues une caractéristique constante de la vie économique. Issus de l'évolution et de l'innovation technologique, les enjeux sociétaux et politiques se répercutent en particulier sur le marché du travail et les politiques sociales. Un récent projet conjoint de la CES et des syndicats européens<sup>14</sup> met en évidence des situations de restructuration dans les entreprises transnationales dans l'ensemble des secteurs et révèle une forte augmentation des restructurations essentiellement déterminées par les coûts et la prépondérance des objectifs financiers à court terme. Dans la plupart des cas, les restructurations d'entreprises sont dépourvues de toute tentative sérieuse d'aboutir à une compréhension commune et de mener la restructuration de manière socialement responsable.

Les entretiens avec les coordinateurs de CEE ont clairement montré que la capacité des CEE et des processus transnationaux d'information et de consultation de faire face aux restructurations est bien plus qu'une mise à l'épreuve du fonctionnement satisfaisant et de l'efficacité d'un CEE. Les restructurations ne sont plus une exception, mais une constante de la pratique des CEE.

Parallèlement, les coordinateurs de CEE ont fait observer que la directive sur les CEE et la plupart des accords dans ce contexte ne sont pas adaptés à leur finalité lorsqu'il s'agit de faire face aux restructurations ou même d'anticiper les changements. Les personnes interrogées ont mentionné de multiples difficultés liées aux restructurations, y compris une forte augmentation du nombre de fusions ou l'apparition de nouveaux problèmes dans le cadre des sociétés dépendantes, des franchises ou des sous-traitants, qui entraînent de nouvelles tâches et exigences pour le CEE.

**Les CEE ne participent pas activement aux processus de restructuration. Ils ne sont informés qu'après la prise de décision. Ils n'exercent que peu d'influence sur les**

<sup>14</sup> Voir les résultats du projet « Restructuration des entreprises multinationales pour répondre à l'impact de la crise par une coordination syndicale transnationale plus forte », mené conjointement entre la fin 2012 et juin 2014 par la CES et industriAll, UNI Europa, l'EFFAT et la FETBB. Centré sur des cas concrets de restructuration transnationale dans différents secteurs, ce projet visait à renforcer la coordination transnationale des syndicats et des représentants des travailleurs. Voir : [https://www.etuc.org/IMG/pdf/MNC\\_Restructuring\\_FR-2.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/MNC_Restructuring_FR-2.pdf).

**stratégies. Bien qu'ils reçoivent les informations nécessaires, la consultation est très limitée.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

**Les informations sont souvent fournies trop tard. Le CEE a appris la prise de contrôle de l'entreprise XY par YX par la presse. Des rumeurs circulaient en juin et, lors d'une réunion, le CEE a demandé à la direction si elles étaient fondées. La direction les a démenties et n'a divulgué aucune information. Le 4 août, la décision était prise. La direction a indiqué ne pas avoir été en mesure de communiquer les informations au CEE car cela aurait posé des problèmes en bourse. L'entreprise ne fournit pas les informations nécessaires et, par conséquent, le CEE n'est pas en mesure d'intervenir. La consultation fait complètement défaut et n'existe que sur le papier.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

**Le problème le plus important est que le CEE n'est souvent pas informé à l'avance. Ses membres prennent généralement connaissance par les médias des mesures de restructuration prévues avant d'en être informés par la direction. Ils ne reçoivent pas d'information avant la prise de décision définitive (ce que la direction justifie en invoquant des raisons de confidentialité) et ne sont dès lors pas en mesure de gérer les changements. Ils ne peuvent que limiter les dégâts.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, France)

**Dans les cas de restructuration et de fusion, le CEE est très rarement informé à temps.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Autriche)

Dans les cas de restructuration, le CEE fait face à une double pression : comme organe transnational de représentation des intérêts, il s'efforce de trouver la meilleure solution possible pour la main-d'œuvre européenne et doit simultanément prendre en considération les intérêts nationaux et locaux et les processus de consultation qui s'y rapportent. Cela requiert non seulement le bon fonctionnement des processus d'information et de consultation, mais aussi des ressources et une expertise supplémentaires, qui souvent n'existent pas dans la pratique. En conséquence, même dans les entreprises où l'information et la consultation fonctionnent relativement bien, le CEE n'est pas en mesure de préparer une participation en bonne et due forme en raison du manque de temps et de ressources. Un soutien externe de la part des syndicats et des experts est devenu de plus en plus nécessaire pour permettre un fonctionnement satisfaisant. Parallèlement, les coordinateurs de CEE ont souligné que le cadre prévu par la directive pour ce qui concerne le rôle des syndicats, le droit de consulter des experts externes et le rôle du comité restreint, est insuffisant. Selon l'expérience de nombreux coordinateurs, la direction bloque trop souvent la participation du personnel de soutien et des experts externes, invoquant les coûts et la crainte que cette participation ne ralentisse le processus.

**Il est très difficile pour les CEE d'anticiper les restructurations car les discussions se tiennent à huis clos. L'intervention n'est souvent pas possible car les informations sont communiquées au CEE trop tard. Le CEE n'a pas le pouvoir d'intervenir. L'information existe, mais cela n'est pas suffisant.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

**Lorsque les CEE sont assez importants (de 25 à 30 personnes) et que les mesures de restructuration ne concernent que deux pays, la participation de l'ensemble du CEE, telle qu'elle est prévue, pose problème, même si la direction y est favorable. Il importe de renforcer le rôle du groupe de travail/comité restreint car il est beaucoup plus facile pour un organe restreint de gérer la situation.**

(Coordinateurs de CEE, Norvège et Allemagne)

**La refonte de la directive a affaibli la dimension transnationale. En Italie, dans un CEE sur trois, la dimension transnationale a été exclue de l'accord CEE.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

Comme l'illustrent ces citations, les difficultés associées aux insuffisances, aux violations des conditions légales et à d'autres problèmes sont énormes. Les coordinateurs de CEE interrogés, dans l'ensemble des États membres et des secteurs de l'UE, s'accordent à considérer que le problème fondamental réside dans les cultures d'entreprise et les styles de direction, plus ou moins hostiles à toute intervention ou participation des représentants des travailleurs à la prise de décisions dans le cadre du dialogue social ou d'une consultation effective.

Dans ce contexte, les coordinateurs de CEE considèrent que l'absence de sanctions efficaces et les formulations vagues sont des

facteurs clés qui entravent la mise en œuvre des dispositions de la directive. Les entretiens confirment les résultats d'une évaluation comparative des sanctions nationales (Jagodzinski, 2014), qui révèle des différences importantes et une mise en œuvre globalement insuffisante de la disposition de la directive selon laquelle les sanctions doivent être « effectives, dissuasives et proportionnées ».

Selon les coordinateurs de CEE, le régime existant de mesures assurant le respect des règles et de sanctions n'incite pas vraiment les entreprises à respecter les obligations d'information et de consultation ou d'autres exigences de la directive sur les CEE. Ils font observer que la seule référence à des sanctions et à des procédures judiciaires et administratives se trouve au considérant 36 de la directive et non pas dans le texte principal.

**La législation belge ne prévoit pas de sanctions appropriées. Les réticences générales de la direction ne peuvent être sanctionnées. L'absence de sanctions est un problème belge. La transposition s'est résumée à un copier-coller sans autre définition ou précision.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Belgique)

**L'absence de sanctions lorsque la direction bloque la constitution d'un CEE ou son fonctionnement représente un problème majeur.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

**En ce qui concerne les dispositions relatives aux sanctions et aux procédures judiciaires, il importe de souligner qu'un considérant dans une directive peut influencer l'interprétation donnée à une règle juridique, mais ne constitue pas une règle en tant que telle.**

(Experts juridiques CEEDGB, Allemagne)

# 3. BESOINS ET EXIGENCES CONCERNANT L'EXAMEN DE LA DIRECTIVE SUR LES CEE

## 3.1 PRINCIPAUX DOMAINES DANS LESQUELS LA DIRECTIVE SUR LES CEE ET SA MISE EN ŒUVRE DOIVENT ÊTRE AMÉLIORÉS

Bien que l'évaluation du besoin d'amélioration et d'adaptation de la directive varie selon les coordinateurs de CEE, tous soulignent que la directive actuelle n'est pas adaptée à sa finalité et qu'il existe un besoin urgent d'amélioration, étant donné les défis auxquels sont actuellement confrontés les pays européens (incertitudes liées à l'économie mondiale, évolutions technologiques déstabilisatrices comme la numérisation, persistance des crises sociales et de l'emploi dans de grandes parties de l'Europe, etc.).

Le présent chapitre met en relief les résultats de l'enquête pour ce qui concerne les besoins et les exigences à prendre en considération dans le cadre de l'examen de la directive sur les CEE. D'après les coordinateurs de CEE, des mesures supplémentaires, des ajustements et des modifications de la réglementation sont notamment nécessaires dans les domaines suivants :

- ▶ Une meilleure application de la directive est essentielle pour l'adapter à ses finalités
- ▶ Remédier aux insuffisances et aux lacunes existantes dans la directive
- ▶ Mieux anticiper les changements et gérer les restructurations
- ▶ Maintenir le contact entre les CEE et d'autres structures de représentation des intérêts et de participation des travailleurs

## 3.2 UNE MEILLEURE APPLICATION DES DISPOSITIONS DE LA DIRECTIVE ET DES SANCTIONS RENFORCÉES

Comme illustré dans la section précédente, l'application pratique non seulement de l'information et de la consultation, mais aussi d'autres dispositions de la directive n'est satisfaisante que dans les CEE soutenus par la direction et ancrés dans une culture d'entreprise axée sur la coopération et le dialogue. Toutefois, ceci n'est pas le cas pour la plupart des CEE ; c'est pourquoi les coordinateurs de CEE soulignent le besoin urgent de définir plus précisément ce qu'il y a lieu de faire en cas de faute ou de violation des dispositions légales et de prévoir des mécanismes de sanctions plus sévères. En ce qui concerne la consultation, ils mentionnent également les bonnes pratiques dans certains pays selon lesquelles une consultation en bonne et due forme est menée avant la mise en œuvre de toute décision.

En outre, comme le font observer certains coordinateurs de CEE, les mécanismes de mise en œuvre et de sanctions peu contrai-

gnants exercent également un effet négatif sur la constitution du CEE dans une situation où ce processus est bloqué ou entravé par la direction centrale ou locale.

**Il est plus facile pour les entreprises de ne pas respecter les règles lorsque les sanctions ne sont pas suffisamment sévères. Les sanctions pécuniaires devraient être plus dures. En ne prévoyant que des sanctions très limitées, la directive donne à penser que le respect de ses dispositions n'est pas si important.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**La législation ne prévoit pas de sanctions lorsque les entreprises ne respectent pas la réglementation. La législation finlandaise n'a pas comblé cette lacune de la directive.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, Finlande)

**Il existe d'innombrables cas où la constitution d'un CEE en application de la loi a échoué, simplement parce que la direction n'a pas apporté le soutien nécessaire, par exemple des informations sur les chiffres de l'emploi, afin d'élire les délégués ou d'envoyer les invitations à la première réunion du CEE, ou n'a pas fourni les infrastructures nécessaires.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Allemagne)

## 3.3 DES INSUFFISANCES ET DES LACUNES EXISTENT TOUJOURS

Examinant de manière plus approfondie les processus d'information et de consultation dans le cadre des différents accords CEE, les personnes interrogées ont également souligné le besoin de définir les conditions et les différentes étapes du processus d'information et de consultation de manière plus précise et contraignante.

Dans un contexte trop souvent caractérisé par l'insuffisance de l'information fournie par la direction, la plupart des coordinateurs de CEE ont également demandé que la directive contienne des dispositions plus précises sur l'application des clauses de confidentialité. En outre, selon eux, les définitions de «transnationalité» et de «questions transnationales» sont toujours susceptibles d'être mal interprétées, en dépit de l'orientation plus claire fournie au considérant 16. Malheureusement, l'application pratique de ces principes fait trop souvent défaut.

**La refonte de la directive a affaibli la dimension transnationale. Dans un CEE sur trois en Italie, la dimension transnationale a été exclue de l'accord CEE.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

L'ensemble des coordinateurs de CEE ont également souligné le besoin d'adapter la directive de façon à accorder au CEE davantage de droits en termes de formation et de développement des compétences et des qualifications (comme une obligation de l'entreprise plutôt qu'un droit du CEE). Il existe un besoin urgent de professionnaliser le travail non seulement du comité restreint (ou bureau), mais de l'ensemble du CEE face aux multiples défis auxquels sont actuellement confrontées les entreprises transnationales en Europe.

**La directive doit garantir que les membres du CEE ont plus de temps pour leurs activités dans le cadre du CEE. En pratique, ils ne sont souvent pas en mesure de mener à bien leurs tâches par manque de temps.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**La directive sur les CEE ne prévoit pas d'assistance ou de personnel.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

Dans ce contexte, les coordinateurs de CEE ont souligné le besoin d'améliorer de manière générale les ressources disponibles car elles ne correspondent plus aux exigences et aux tâches que doivent assumer les délégués du CEE. Les délégués du CEE réalisent actuellement leur travail en plus de leurs fonctions et de leur participation aux plans national et local, une situation qui ne répond plus aux exigences de professionnalisation.

En outre, bien que la directive refondue sur les CEE reconnaisse le rôle crucial joué par le comité restreint, de nombreux coordinateurs de CEE jugent nécessaire une disposition et une orientation renforcées sur la constitution, la composition, les obligations et ressources minimales du bureau.

**Les membres du comité restreint doivent être autorisés à s'adresser aux travailleurs sur tous les sites, en particulier sur ceux qui ne comptent pas de représentant du CEE.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

**La difficulté consiste à disposer d'un comité restreint plus actif car l'instance plénière - qui ne se réunit qu'une fois par an - n'est pas suffisamment flexible pour réagir à l'accélération des tendances et des processus. Les comités restreints sont en mesure de mieux gérer ces aspects.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

La directive stipule que les experts syndicaux sont associés. Selon la plupart des coordinateurs de CEE, cette disposition n'est pas assez claire et doit être précisée, car la direction l'interprète à son gré. Si un expert syndical est désigné, il doit être autorisé à participer à toutes les réunions.

**Il est malaisé de déterminer comment les syndicats participent au CEE, quelles sont leurs compétences et responsabilités, et comment répartir les tâches entre les membres du CEE et les syndicats. Le rôle des syndicats devrait par conséquent être mieux mis en évidence dans la directive.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

Face à la nécessité de professionnalisation des travaux du CEE, le rôle du comité restreint - ainsi que des groupes de travail dans les CEE plus importants - s'est accru. Outre le renforcement des compétences requises pour réaliser un travail de grande qualité, le comité restreint joue également un rôle crucial dans la communication et la coordination des intérêts au sein du CEE et entre les organes nationaux et transnationaux de représentation des intérêts. Si les coordinateurs de CEE accueillent avec satisfaction la disposition de la directive selon laquelle le CEE est tenu d'informer le représentant local, ils regrettent toutefois le manque de clarté quant aux moyens d'appliquer concrètement cette disposition. Il est, par conséquent, nécessaire d'inclure dans la directive une clarification et une référence explicite au droit des membres du CEE de se rendre sur les sites locaux.

Enfin, en ce qui concerne l'adaptation aux tâches plus concrètes et à l'augmentation générale des exigences auxquelles font actuellement face les CEE, les coordinateurs de CEE considèrent qu'il est impossible d'assurer le bon fonctionnement de celui-ci sur la base d'un accord qui ne prévoit qu'une réunion annuelle - même deux réunions pourraient ne pas être suffisantes. La directive devrait, par conséquent, donner une orientation concrète sur les réunions ordinaires et extraordinaires.

## Autres revendications

Les coordinateurs de CEE ont formulé un certain nombre d'autres demandes d'amélioration de la réglementation et des dispositions spécifiques applicables aux CEE :

- ▶ Les coordinateurs de CEE, de manière générale, font observer que le calendrier pour la (re)négociation des accords - actuellement trois ans - est trop long. Le délai avant l'application des dispositions de repli devrait être beaucoup plus court, par exemple un an.
- ▶ En outre, l'immense majorité des coordinateurs de CEE est résolument favorable à la recherche d'une solution pour résilier les anciens accords fondés sur l'article 13. Cette revendication est notamment formulée par les personnes interrogées au Royaume-Uni, en Belgique et en Italie, où les

accords basés sur l'article 13 et de durée indéterminée sont souvent utilisés afin de bloquer les normes d'information et de consultation transnationales à un niveau nettement inférieur aux dispositions de la directive refondue.

Enfin, les coordinateurs de CEE dans un certain nombre de pays ont affirmé souhaiter que les dispositions relatives à la constitution d'un CEE à partir de zéro soient adaptées de façon à offrir davantage de flexibilité, à refléter les évolutions structurelles dans le cadre de la production et de la fourniture de services transnationaux en Europe. L'idée en l'occurrence est d'établir des seuils inférieurs pour la constitution d'un CEE, tant en ce qui concerne le seuil de main-d'œuvre globale de l'entreprise que les seuils nationaux.

**Les seuils de participation des CEE devraient être inférieurs. Par exemple, l'entreprise XY est présente dans 20 pays, mais seuls quatre d'entre eux satisfont aux seuils nationaux et remplissent les conditions requises pour envoyer des délégués au CEE.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Autriche)

### 3.4 PROPOSITIONS SUR LES MOYENS D'AMÉLIORER LES CAPACITÉS DES CEE DANS LES SITUATIONS DE RESTRUCTURATION

Comme souligné dans le chapitre précédent, la pratique et le fonctionnement actuels des CEE - à quelques exceptions près - dans les situations de restructuration sont insatisfaisants et requièrent des améliorations significatives de l'avis de tous les coordinateurs de CEE participant à cette enquête. Celles-ci sont également nécessaires car les CEE, dans le cadre européen actuel pour une anticipation et une gestion améliorées et socialement responsables des changements (le «cadre de qualité», voir Commission, 2013), ont un rôle clé à jouer dans ce domaine.

Les coordinateurs de CEE considèrent qu'il est urgent de modifier sensiblement la gestion des restructurations au sein des entreprises et de renforcer les capacités et la participation des représentants des travailleurs à l'échelle transnationale dans l'anticipation des changements et des restructurations.

Une revendication essentielle dans ce contexte est de garantir une mise en œuvre plus satisfaisante des obligations d'information et de consultation. Ici encore, les sanctions et la possibilité de bloquer les décisions jusqu'à la conclusion de la consultation au plan européen sont considérées comme des instruments clés.

Dans un contexte où la majorité des CEE sont confrontés à des styles de direction et à des cultures d'entreprise inadaptés à «l'esprit de coopération» préconisé par la directive sur les CEE, les coordinateurs de CEE demandent également une obligation

légale stricte de coopération et de participation des travailleurs dans les questions qui les concernent directement.

**Afin de mieux anticiper les restructurations, l'information et la consultation doivent devenir obligatoires et des sanctions doivent en assurer le respect. Les membres des CEE doivent être en mesure de participer aux réunions du conseil d'administration lorsque des questions sociales sont à l'ordre du jour. Le CEE doit être associé à l'élaboration des plans sociaux. Le CEE doit être autorisé à évaluer les questions sociales et la conduite et l'éthique de la direction. Il doit disposer d'un pouvoir de contrôle à cet égard.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

Dans un contexte de ressources disponibles limitées pour le CEE qui - étant donné la permanence des programmes de changement et de restructuration - font qu'il est de plus en plus difficile d'agir de façon satisfaisante, les coordinateurs de CEE ont également affirmé que, outre le renforcement des droits et la participation des experts, le rôle des conseillers syndicaux tant au plan national qu'europpéen dans les CEE devait être renforcé dans les situations de restructuration.

Les coordinateurs de CEE ont également mis en avant les exigences à l'égard des membres des CEE et de leurs compétences : les membres des CEE doivent être mieux préparés et davantage enclins à prendre des initiatives dans la collecte d'informations auprès de la direction (lorsqu'existent des dispositions à partager des informations). Afin d'être en mesure de poser des questions en connaissance de cause et d'être mieux préparé à anticiper les changements et les restructurations, il est nécessaire de disposer d'une formation (ex. : informations financières et commerciales de l'entreprise) et d'un soutien continu et soutenu de la part des syndicats tant à l'échelle européenne que nationale.

**En Norvège, la coopération entre la direction et le CEE est généralement très bonne; toutefois, les CEE ne posent pas souvent de questions à la direction. Il s'agit davantage d'une question de formation et de coopération au sein du CEE que de législation.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

Plusieurs coordinateurs de CEE, par exemple dans le secteur privé des services, ont également souligné le besoin d'adapter la réglementation applicable aux CEE afin de mieux couvrir les sociétés dépendantes, comme les franchises ou les coentreprises. Les coordinateurs de CEE considèrent que la définition actuelle des «entreprises qui exercent le contrôle» n'est pas suffisamment précise pour fournir une orientation claire, pour la transposition nationale et les différents accords CEE, sur les moyens de traiter les sociétés dépendantes.

### 3.5 LA NÉCESSITÉ D'ANCER PLUS FERMEMENT LES CEE DANS LE CONTEXTE PLUS LARGE DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS ET DE RENFORCER LA COORDINATION SYNDICALE EUROPÉENNE

De nombreux coordinateurs de CEE interrogés ont mis en évidence un problème de plus en plus important, en raison des restructurations accrues, notamment depuis la crise de 2008 et la forte concurrence par les coûts entre les entreprises et aussi entre les différentes usines au sein des entreprises transnationales: le « caractère isolé du CEE », c.-à-d. le manque de communication, d'échanges et de coordination avec les organes locaux et nationaux de représentation des intérêts et de participation des travailleurs. Il a été souligné que surmonter cet isolement serait non seulement important pour mieux anticiper les changements et les restructurations, mais aussi - étant donné le rôle unique du CEE - pour élaborer des stratégies socialement responsables de gestion des changements et des restructurations, au bénéfice de l'ensemble de la main-d'œuvre européenne. Quant à une meilleure anticipation, les coordinateurs de CEE ont souligné l'effet positif d'une meilleure coopération du CEE avec les représentants du personnel dans les conseils d'administration, un aspect trop souvent négligé à leurs yeux.

Les coordinateurs de CEE issus de différents contextes nationaux (reflétant diverses traditions de participation du personnel dans les conseils d'administration, voir l'illustration ci-dessous) ont souligné la nécessité d'une coopération renforcée entre les CEE et les représentants du personnel dans les conseils d'administration en ce qui concerne les restructurations et une meilleure anticipation. La communication devrait être planifiée de manière systématique, et les flux d'information vers l'aval - en particulier vers les pays autres que le pays d'origine - devraient devenir permanents.

**Dans toute situation de restructuration, l'accès aux informations du conseil d'administration est essentiel. Le coordinateur de CEE participe également aux réunions du conseil d'administration (12 fois par an) et dispose de beaucoup plus d'informations. Mais, dans de nombreux cas, les membres du CEE n'ont pas accès aux informations du conseil d'administration.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**Afin de mieux anticiper les changements structurels, le CEE devrait avoir des liens plus étroits avec le conseil de surveillance. Comme le président du CEE se trouve au siège de l'entreprise, il participe au conseil de surveillance et est beaucoup mieux informé.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Autriche)

**Les CEE tendent à être isolés au sein des entreprises, sans liens avec les représentants du personnel dans les conseils d'administration et les représentants nationaux. Afin de mieux anticiper le changement, les représentants syndicaux aux plans local et central doivent être associés.**  
(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**Il est assez normal que les délégués principaux du CEE soient également membres du conseil d'administration de l'entreprise. Ce double rôle permet de rassembler et de diffuser des informations sur des changements ou des ajustements probables à un stade précoce.**  
(Coordinateur de CEE UNI Europa, Allemagne)

**Les accords CEE devraient prévoir la participation des représentants élus du personnel dans les conseils d'administration aux réunions et aux groupes de travail du CEE en qualité d'observateurs. Il est important de les associer aussi étroitement que possible (comme cela a été réalisé avec un grand succès dans un certain nombre d'entreprises norvégiennes). Les membres du conseil d'administration sont bien informés par le CEE et sont en mesure d'informer le CEE dans leur double rôle.**  
(Coordinateur de CEE FETBB, Norvège)

Bien que les cadres nationaux de relations industrielles sur la représentation des travailleurs dans les conseils d'administration existant actuellement dans 18 États membres de l'UE diffèrent par exemple pour ce qui concerne la possibilité des représentants d'occuper un siège au CEE ainsi qu'au conseil d'administration (ce qui est autorisé dans la plupart des pays, mais pas en France, par exemple), les coordinateurs de CEE ont mis en relief les avantages pratiques de liens étroits, notamment dans le contexte de l'anticipation et de la gestion des restructurations de manière socialement équilibrée. Ces liens permettent non seulement d'obtenir des informations à un stade précoce, mais aussi de transmettre au sein du conseil d'administration les inquiétudes et intérêts majeurs des travailleurs, influant ainsi sur la prise de décisions stratégiques au conseil d'administration.

Outre la revendication d'un échange continu d'informations entre le CEE et d'autres organes et institutions de représentation des intérêts des travailleurs au sein d'une entreprise, les coordinateurs de CEE ont également souligné l'importance des syndicats nationaux et européens au plan sectoriel pour le CEE.

**Les CEE fonctionnent mieux lorsque le degré de coordination des représentants syndicaux est élevé. Comme les membres proviennent de différents pays, avec des traditions et des droits des comités d'entreprise différents, la consultation doit être coordonnée.**  
(Coordinateurs de CEE en Allemagne, en Autriche et en Suède)



**Les syndicats européens sont très importants pour les travaux du CEE: ils orientent et conseillent le CEE et devraient représenter les CEE à l'échelle européenne.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

**La participation syndicale doit être améliorée, en ligne droite de l'échelon national à l'échelon européen. Un réseau comprenant les niveaux nationaux est essentiel à la réussite d'un CEE.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Suède)

**Chaque CEE devrait compter au moins un coordinateur. Il incombe aux syndicats nationaux de se montrer à la hauteur de cette aspiration. Les syndicats doivent être mieux structurés afin de soutenir les membres des CEE. Au quotidien, les CEE ne sont pas au centre de l'attention et sont souvent le dernier point à l'ordre du jour. Cela doit changer. L'interaction des différents acteurs est déjà satisfaisante lorsqu'il y a un représentant d'un syndicat européen (ex. IndustriAll) au CEE. Cette participation doit être garantie.**

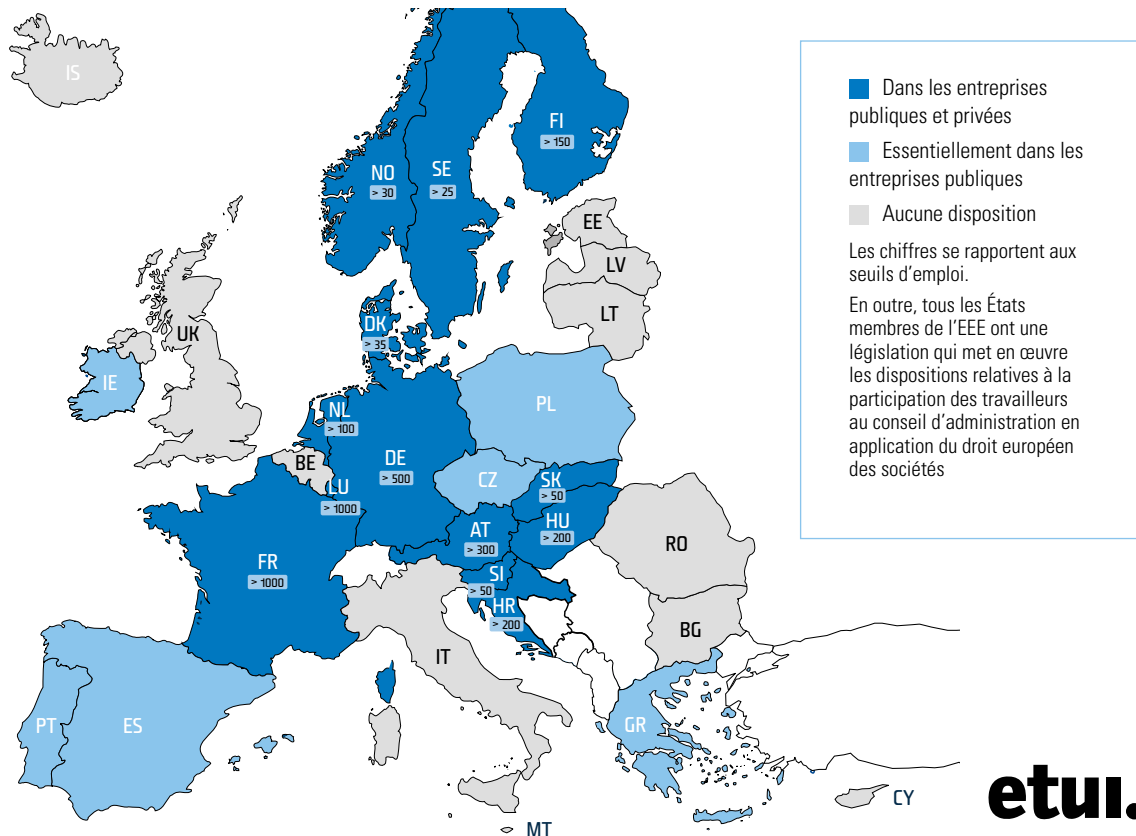
(Coordinateur de CEE industriAll, Belgique)

**Un réseau syndical devrait être créé afin de garantir un échange d'informations avec des syndicats européens d'autres secteurs (si, par exemple, l'industrie du ciment en Italie fait partie du secteur de la construction, elle appartient au secteur chimique en Espagne). Pour une meilleure anticipation, la communication est essentielle.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

Comme mis en évidence par les coordinateurs issus de différents contextes nationaux, les CEE caractérisés par une forte coordination syndicale tant au plan national qu'européen fonctionnent mieux et sont plus efficaces en termes de performance, d'information et de consultation transnationales et d'influence sur les processus de changement et de restructuration. Étant donné la diversité des systèmes nationaux de représentation des intérêts (par exemple, les différents modèles de représentation des intérêts des travailleurs sur le lieu de travail, la codétermination et la participation des travailleurs, le rôle des syndicats dans ce contexte), les syndicats et leur affiliation européenne dans les fédérations syndicales sectorielles sont les seuls acteurs en mesure d'établir et de coordonner conjointement des plateformes, des réseaux et des orientations stratégiques. Dans ce contexte, les coordinateurs de

## REPRÉSENTATION DU PERSONNEL DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION EN EUROPE



Basé sur « Participation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance dans les 31 pays -de l'Espace Economique Européen», Conchon, Kluge et Stollt - European Trade Union Institute (mise à jour août 2015).

CEE font également observer que la participation des fédérations syndicales européennes en tant que signataires des accords-cadres européens au niveau de l'entreprise est considérée comme un élément essentiel d'une mise en œuvre complète et réussie.

Les coordinateurs de CEE ont souligné dans cette enquête plusieurs autres effets positifs issus d'une forte participation des syndicats nationaux et européens dans les pratiques des CEE, par exemple en ce qui concerne le développement des compétences, la fourniture d'expertise et de conseils, le soutien de la coordination et de l'articulation des intérêts ou l'organisation d'échanges entre les CEE au sein de secteurs spécifiques.

Dans ce contexte, les coordinateurs de CEE se montrent résolument en faveur du renforcement des efforts déployés par les syndicats nationaux et européens afin de soutenir les CEE. Chaque CEE devrait bénéficier d'un soutien national et européen par l'intermédiaire d'un coordinateur et d'un conseiller syndical.

Mais ce ne sont pas seulement les syndicats européens qui devraient jouer un rôle accru. Du côté de la direction, il existe un besoin de soutien accru de la part des organisations d'employeurs aux plans national et européen, en termes de développement et d'échange des compétences, comme le soulignent notamment les coordinateurs des pays d'Europe centrale et orientale. Trop souvent les membres des CEE sont confrontés aux représentants de la direction qui sont mal informés au sujet de la directive et de sa mise en œuvre nationale.

**La coordination et la communication entre les représentants des travailleurs n'est pas suffisante. Les employeurs devraient aussi être mieux informés. Les connaissances de la direction à propos des besoins du CEE doivent être améliorées. Les organisations européennes d'employeurs devraient aussi se soucier de former et d'informer la direction.**

(Coordinateur de CEE industriAll, Slovaquie)

**Dans les pays dépourvus d'une tradition de comités d'entreprise et où la législation nationale ne définit pas l'information et la consultation, tout est beaucoup plus difficile.**

(Coordinateurs de CEE, Bulgarie, France et Royaume-Uni)

### 3.6 UNE RÉVISION EST-ELLE NÉCESSAIRE ?

Les chapitres précédents de cette étude présentent un grand nombre de revendications, de demandes et de suggestions de la part des coordinateurs de CEE concernant la directive sur les CEE et sa mise en œuvre sur le terrain. Notre enquête et les entretiens réalisés visaient également à déterminer si les coordinateurs de CEE jugeaient nécessaire une révision complète de la directive ou si d'autres solutions leur paraissaient possibles. Les réponses à cette question ont été remarquablement détaillées

et élaborées, tenant compte non seulement des insuffisances, des faiblesses et des lacunes de la directive elle-même, des problèmes liés à sa transposition nationale, et de la mise en œuvre des accords sur le terrain, mais aussi du contexte politique européen actuel et de la constellation des pouvoirs.

Les évaluations relatives à la source du problème principal sont aussi assez différentes : s'agit-il du texte juridique et des dispositions énoncées dans la directive ou plutôt de la transposition nationale ? Existe-il des lacunes ou des déficiences juridiques dans la directive elle-même qui devraient être corrigées par une révision ou une autre refonte, ou devrait-on plutôt privilégier des ajustements, une orientation plus claire et des règles de mise en œuvre plus strictes sur le terrain ?

**La transposition n'est pas le problème. La directive actuelle est assez vague et il est difficile de s'appuyer sur elle.**

(Coordinateur de CEE FETBB, Italie)

**Les problèmes sont liés aux lacunes de la directive. La directive ne définit pas un véritable pouvoir d'intervention du CEE. Les dispositions ne sont pas très précises. Par ailleurs, les sanctions font défaut. En conséquence, la direction n'est pas contrainte de respecter les dispositions.**

**La mise en œuvre nationale n'a posé aucun problème.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Italie)

Contrairement à ces analyses, la majorité des personnes interrogées ont indiqué que le problème principal réside dans la directive elle-même plutôt que dans une transposition nationale inadéquate ou dans l'application de ses principales dispositions. S'ils observent certaines faiblesses dans le texte de la directive (les incertitudes persistantes quant à la définition des « questions transnationales », à la nécessité d'une meilleure clarification des conditions qui permettent de déclarer confidentielles certaines informations, à l'orientation sur les procédures de notification, au rôle des syndicats, etc.), la majorité des coordinateurs de CEE soulignent toutefois que le principal problème rencontré par les CEE à l'heure actuelle est l'application inadéquate de ce que stipule déjà la directive.

**La transposition est un problème. Le principal défi consiste à mettre en œuvre la directive de manière satisfaisante, en imposant le respect des dispositions qui existent déjà.**

(Coordinateurs de CEE en Belgique, en Allemagne, dans les pays nordiques et en Europe centrale et orientale)

**La transposition dans le droit national varie largement, y compris en ce qui concerne les amendes et les sanctions. Il reste meilleur marché d'enfreindre la loi. La refonte représente un pas en avant mais reste un compromis.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

Ici encore, l'ensemble des coordinateurs de CEE ont évoqué la question des sanctions et des mesures en réponse aux violations des dispositions de la directive comme un aspect essentiel qui doit être amélioré : il existe non seulement des variations et des différences considérables en ce qui concerne les sanctions et la mesure dans laquelle elles exercent une influence réelle sur la politique de l'entreprise. Les améliorations dans le domaine du contrôle de l'application et des sanctions doivent par conséquent constituer une priorité essentielle.

Dans ce contexte, la majorité des coordinateurs de CEE préconisent des ajustements ciblés des dispositions qui se sont avérées trop vagues plutôt qu'une révision complète de l'ensemble de la directive.

**Nous devrions nous appuyer sur le texte existant et remédier à ses insuffisances. En général, les dispositions sont appropriées, mais il existe de nombreux malentendus et interprétations erronées. La Commission européenne devrait privilégier le fond et empêcher les employeurs d'agir comme si la directive n'existait pas.**

(Coordinateur de CEE UNI Europa, Belgique)

**Si nous devons reprendre le processus à zéro, l'élaboration d'une nouvelle directive prendrait trop longtemps. Il est plus facile d'améliorer la directive existante, même si elle n'est qu'un compromis. Il est malaisé de déterminer si les deux parties souhaitent réellement des améliorations.**

(Coordinateur de CEE FSESP, Suède)

**La directive actuelle comporte déjà des aspects importants; il convient, par conséquent, de privilégier les améliorations au texte existant.**

(Coordinateur de CEE EFFAT, Finlande)

Dans l'ensemble, notre enquête auprès des coordinateurs de CEE révèle un message clair pour les responsables politiques européens : d'une part, la refonte de la directive sur les CEE a entraîné un certain nombre d'améliorations, au moins pour ce qui concerne certains aspects du dialogue social et de l'information et de la consultation au plan transnational; d'autre part, il existe un certain nombre de questions et d'aspects pour lesquels la directive manque de clarté et requiert des règles plus strictes qui précisent les exigences et les obligations ainsi que les dispositions d'application, afin de garantir un fonctionnement et une pratique efficaces des CEE. Du point de vue des coordinateurs de CEE, ces ajustements sont essentiels pour améliorer la qualité de tous les CEE et renforcer leur rôle dans l'anticipation des changements et l'amélioration du processus d'information et de consultation dans le contexte des restructurations.

# 4. CONCLUSIONS : COMMENT ADAPTER LA DIRECTIVE SUR LES CEE À SES FINALITÉS

## 4.1 RAPPEL DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le message clé de cette enquête est que la directive sur les CEE n'est toujours pas adaptée à ses finalités. Bien que la refonte de la directive en 2009 ait apporté un certain nombre de clarifications et d'améliorations en ce qui concerne les processus d'information et de consultation, et exercé un effet positif sur les nouveaux accords conclus après 2009, la description générale du point de vue des syndicats demeure insatisfaisante : l'immense majorité des CEE ne fonctionnent toujours pas conformément aux principaux objectifs de la directive, et ses dispositions essentielles ne sont pas mises en œuvre comme prévu. En conséquence, la plupart des CEE ne sont pas en mesure de jouer pleinement leur rôle en matière d'information et de consultation dans le contexte de la gestion des changements et des restructurations au sein de l'entreprise.

Un autre message important de notre enquête est que la refonte de la directive n'a en aucun cas comblé l'écart entre les CEE considérés comme fonctionnant de manière satisfaisante et ceux dont ce n'est pas le cas. Au contraire, selon les coordinateurs de CEE, le fossé entre ces deux groupes s'est creusé au cours des huit dernières années.

Les CEE qui fonctionnaient déjà de manière satisfaisante avant la refonte de la directive ont accompli de nouveaux progrès en termes de fonctionnement, de capacités et de professionnalisation. Comme illustré dans les chapitres précédents, ces évolutions positives s'expliquent essentiellement par la reconnaissance par les deux parties de la valeur ajoutée concrète des CEE en matière d'anticipation, d'échanges et de consultation, ainsi que de négociation de solutions socialement responsables pour le changement dans les entreprises, les ajustements liés à la main-d'œuvre et les restructurations. Selon les coordinateurs de CEE, ces réalisations n'ont été qu'indirectement provoquées par la refonte de la directive. Pour l'essentiel, la refonte de la directive a consolidé certains éléments (pas tous) des bonnes pratiques existantes.

L'enquête réalisée auprès des coordinateurs de CEE a également révélé que les CEE « fonctionnant de manière satisfaisante » ont poursuivi leurs progrès au cours des huit dernières années, notamment une plus grande professionnalisation dans l'organisation des consultations avec la direction, entraînant de plus en plus souvent la négociation d'accords transnationaux établissant, renforçant et institutionnalisant les interconnexions entre les niveaux européen et locaux de la représentation des intérêts et des activités syndi-

cales, et renforçant l'intégration des CEE dans la structure plus large des différentes formes de participation des travailleurs au sein de l'entreprise, de l'atelier au conseil d'administration.

Par ailleurs, les coordinateurs de CEE ont souligné que l'incidence de la refonte de la directive sur le fonctionnement et la qualité des CEE ne fonctionnant toujours pas de manière satisfaisante a été limitée. Les effets positifs ont été relevés essentiellement dans les aspects formels et techniques tels que les procédures et les règles pour la constitution du CEE, la composition du GSN ou le droit à la formation.

Parallèlement, les coordinateurs de CEE considèrent que la refonte de la directive n'a exercé que peu ou pas d'effets positifs sur la majorité des CEE dans le domaine de l'information et de la consultation et concernant d'autres aspects considérés comme des conditions préalables au fonctionnement satisfaisant d'un CEE. Les principaux problèmes et difficultés comprennent :

- ▶ Des difficultés croissantes dans la constitution de nouveaux CEE en raison de l'opposition de la direction et de l'absence de règles de contrôle de l'application.
- ▶ Bien que la refonte ait clarifié l'information et la consultation en termes de contenu et de processus, leur mise en œuvre dans la pratique pose toujours des problèmes, liés notamment à la persistance d'ambiguïtés, au manque de clarté de la notion de transnationalité et à la large utilisation des clauses de confidentialité.
- ▶ Le mandat européen des CEE et l'interconnexion des niveaux européens et locaux de la représentation des intérêts ont fait l'objet d'analyses similaires.
- ▶ Bien que la refonte de la directive reconnaisse que le fonctionnement satisfaisant d'un CEE requiert des ressources suffisantes ainsi que le soutien et l'orientation de conseillers et experts syndicaux le cas échéant, la situation dans la plupart des CEE n'est pas jugée satisfaisante : plus de la moitié de l'ensemble des CEE ne tiennent qu'une seule réunion plénière par an et ne sont pas en mesure d'inviter des experts externes, de réaliser des activités de qualification et de formation de manière satisfaisante, ou ne sont pas autorisés à se rendre sur les sites locaux.
- ▶ D'après l'expérience des coordinateurs de CEE, la plupart des CEE dont ils sont en charge ne sont par conséquent pas en mesure de jouer efficacement leur rôle, conformément aux objectifs énoncés dans la directive, dans les situations de restructuration. La consultation n'a pour ainsi dire pas lieu, et le manque de ressources nécessaires à l'anticipation des changements reste un problème, même dans les CEE qui fonctionnent le mieux.

Il est à noter en l'occurrence que les coordinateurs de CEE considèrent les exemples de bonnes pratiques comme une exception plutôt que comme la règle générale. Selon l'immense majorité des coordinateurs de CEE, le nombre et la proportion des CEE dont on pourrait affirmer qu'ils répondent aux objectifs clés de la directive en termes de fonctionnement n'ont incontestablement pas augmenté au fil des années.

Il convient également de mentionner que la refonte de la directive n'a entraîné ni une augmentation significative des nouveaux CEE constitués après 2009, ni une réduction sensible de la proportion des anciens accords volontaires, dont les clauses principales fixent les normes à un niveau considérablement inférieur à celui défini par la directive refondue.

## 4.2 PRIORITÉS ET REVENDICATIONS CONCRÈTES CONCERNANT LA DIRECTIVE SUR LES CEE

Dans la formulation de leurs revendications dans le contexte actuel d'examen de la directive, la plupart des coordinateurs de CEE préconisent l'adoption d'une approche pragmatique « ciblée » afin d'améliorer et de renforcer la directive. À cet égard, ils font également allusion aux conditions politiques générales dans l'UE qui font qu'une révision complète de la directive est moins réalisable. Cependant, l'enquête indique que les coordinateurs de CEE s'appuient sur un ensemble clair de priorités pour l'examen de la directive :

- ▶ Au premier rang de ces priorités figurent des **mesures destinées à améliorer l'application de la directive et à mieux mettre en œuvre les dispositions fondamentales au moyen de règles concrètes et contraignantes.**
- ▶ La nécessité de renforcer les **mécanismes de contrôle de l'application et de sanctions** dans le cas d'une information et/ou d'une consultation insuffisantes dans des situations de restructuration ou lorsque la direction entrave la constitution et le fonctionnement satisfaisant d'un CEE. Les coordinateurs de CEE sont résolument favorables à la **possibilité d'ajournements et de suspension provisoire d'une décision de la direction.**
- ▶ Étant donné leur expérience selon laquelle la constitution d'un CEE devient de plus en plus difficile en raison de l'opposition de la direction, les coordinateurs de CEE ont souligné un certain nombre d'insuffisances et de lacunes de la directive, lorsque la négociation d'un accord de CEE échoue et que les **prescriptions subsidiaires** définies dans la directive doivent être appliquées. En pratique, la fourniture des informations nécessaires de la part de la direction centrale et/ou locale, la constitution d'un GSN ou les élections des délégués du CEE sont impossibles lorsque la direction n'est pas disposée à coopérer et entrave le processus. Si les coordinateurs de CEE ont fait face à une augmentation de ces pratiques, ils ont également souligné le besoin de considérablement réduire le **décalage des négociations pour la constitution d'un CEE** (actuellement de trois ans), à un an par exemple.

Quant à l'information et à la consultation, de nombreux coordinateurs de CEE font observer qu'en dépit des améliorations apportées par la refonte de la directive, il reste nécessaire de mieux définir le concept de « **questions transnationales** » car, dans la pratique, la question de savoir si une décision de la direction revêt un caractère transnational constitue trop souvent une source de conflit et empêche le fonctionnement satisfaisant du CEE. La proposition concrète est d'appliquer la notion de transnationalité prévue par le considérant 16 de la directive dans le corps de la directive (article 1.4).

- ▶ En ce qui concerne notamment les CEE dans les entreprises peu favorables à la participation et à la consultation des travailleurs, la **confidentialité de l'information** est considérée comme un problème et une source de conflit. Selon les coordinateurs de CEE, les clauses de confidentialité sont souvent invoquées pour ne pas fournir d'informations aux membres du CEE. Par conséquent, la directive doit stipuler précisément les conditions dans lesquelles la fourniture d'informations peut être restreinte pour des raisons de confidentialité.
- ▶ Quant au fonctionnement et aux ressources de la représentation transnationale des intérêts, les coordinateurs de CEE, de manière générale, formulent un certain nombre de revendications afin d'améliorer le cadre réglementaire actuel. En vue de consolider les bonnes pratiques, les revendications principales comprennent l'introduction d'une obligation de tenir au moins deux **réunions plénières du CEE** par an et du droit du CEE de s'appuyer sur une **expertise externe** dans les situations de restructuration et lors de la préparation des consultations.<sup>15</sup>
- ▶ En ce qui concerne les restructurations et le nouveau rôle que le CEE devrait jouer dans l'**anticipation des changements** avant que la restructuration ne s'impose, les coordinateurs de CEE demandent que la directive mentionne spécifiquement cette tâche, reconnaissant et consolidant ainsi les politiques de l'UE dans le domaine de la gestion des changements dans les entreprises et des restructurations de manière socialement responsable.
- ▶ Concernant la participation croissante des CEE à la conclusion des **accords-cadres européens avec la direction** dans le cadre de l'anticipation des changements et de la gestion des restructurations, mais aussi des questions sociales et liées à l'emploi en général, les coordinateurs de CEE soulignent que la directive doit refléter le rôle de négociation du CEE, par exemple en faisant référence aux deux types principaux d'accords négociés - ceux conclus à la suite d'une consultation sur des questions spécifiques liées à la gestion des changements et des restructurations, et les accords-cadres européens applicables à un ensemble plus large de relations du travail et de questions liées à l'emploi. À des fins de consolidation de ces bonnes pratiques, la directive devrait comporter des

<sup>15</sup> Dans la directive sur les CEE en vigueur, la disposition relative au droit du CEE et de son comité restreint d'associer des experts n'est incluse que dans les prescriptions subsidiaires. Du point de vue des coordinateurs de CEE, il s'agit d'une incohérence et, par conséquent, cette disposition devrait être déplacée dans l'article 6 de la directive.

dispositions relatives aux rôles des différents acteurs, y compris les fédérations syndicales européennes, ainsi qu'aux conditions et obligations en matière d'information interne et de mise en œuvre.

- ▶ Enfin, en vue de mettre en œuvre les dispositions principales de la réglementation actuelle, l'immense majorité des coordinateurs de CEE proposent de résilier les **anciens accords fondés sur l'article 13**, la plupart d'entre eux se situant nettement en-deçà de certaines normes de la directive. Une exception possible à une telle obligation de renégocier les anciens accords basés sur l'article 13 s'appliquerait aux cas où les deux parties sont satisfaites de leur accord volontaire.

Si ces priorités et revendications ont été mises en évidence par l'ensemble des personnes interrogées, un certain nombre d'autres demandes ont été formulées notamment par les coordinateurs de CEE dans des pays ou des entreprises qui traînent une réputation négative en termes de coopération de la direction et de fourniture de ressources de base pour les CEE. Ici encore, le thème principal est la meilleure application, et les améliorations suivantes sont proposées :

- ▶ Des exigences plus concrètes concernant **le moment choisi pour engager les procédures d'information et de consultation**, afin de garantir le respect des principales dispositions de la directive – une information à un stade précoce et en temps utile et une consultation véritable.
- ▶ Le renforcement du **développement des compétences et des ressources** de sorte qu'ils ne représentent pas seulement un droit, mais une **obligation** de l'employeur ; un certain nombre de coordinateurs de CEE ont également affirmé que les CEE devaient être dotés d'un budget propre.
- ▶ L'extension de la portée de la directive à davantage d'entreprises en abaissant les **seuils à l'établissement d'un CEE**. Cette revendication a notamment été mise en avant par les coordinateurs de CEE dans de plus petits pays qui font face à une augmentation du nombre de petites entreprises transnationales. Il a été souligné que ces entreprises ne relèvent pas de la directive sur les CEE en dépit d'un besoin urgent d'établir des structures et des processus d'information, de consultation et de dialogue transnational. Dans ce contexte, l'abaissement des seuils ou l'introduction de dispositions permettant une plus grande flexibilité pour la constitution de « CEE de moindre envergure » ont été proposés.

### 4.3 LE CEE DANS LE CADRE PLUS LARGE DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

Les coordinateurs de CEE ont souligné les effets positifs que la refonte de la directive a exercé sur l'interaction et l'articulation des différents niveaux de représentation des travailleurs et sur le rôle des fédérations syndicales européennes. Comme souligné par les coordinateurs de CEE, ces deux aspects sont essentiels pour que le CEE fonctionne de manière satisfaisante, joue effectivement son rôle et réalise ses objectifs.

Tirant les leçons des bonnes pratiques et des situations dans lesquelles les dispositions de la directive n'ont pas été mises en œuvre de manière satisfaisante, les coordinateurs de CEE ont formulé les demandes et les propositions d'amélioration suivantes :

- ▶ Il est nécessaire d'adopter une disposition **autorisant explicitement les délégués du CEE à se rendre sur les sites locaux** car il s'agit là d'une condition sine qua non de la diffusion des informations et de la prise en considération des intérêts et des préoccupations des travailleurs locaux dans le cadre des processus d'information et de consultation, ainsi que de la réalisation d'autres tâches par le CEE.
- ▶ La refonte de la directive sur les CEE reconnaît que **les syndicats jouent un rôle important** en fournissant un soutien pratique, une expertise et des conseils pour la constitution et le fonctionnement du CEE. Concernant les bonnes pratiques, les coordinateurs de CEE affirment que les **syndicats à l'échelle européenne** jouent un rôle important et positif non seulement dans le cadre de la constitution du CEE, mais aussi dans les activités quotidiennes, en fournissant une expertise et des conseils et en reliant les différents niveaux de représentation des intérêts des travailleurs. Ce rôle devrait être clarifié par la directive. En outre, les dispositions de l'article 5.4 sur le rôle des syndicats devraient également se refléter dans les prescriptions subsidiaires, où elles font actuellement défaut.
- ▶ Enfin, sur la base de leurs expériences pratiques positives, les coordinateurs de CEE ont également souligné la nécessité de **renforcer les liens entre le CEE et d'autres organes et institutions de participation des travailleurs, notamment dans les conseils de surveillance ou d'administration**. Lorsque ces liens existent et sont activement utilisés, le CEE bénéficie d'un meilleur accès à une information précoce et plus complète, ce qui est une condition nécessaire pour anticiper les changements et les processus de restructuration et y prendre part. Un échange beaucoup plus régulier d'informations et l'élaboration systématique de rapports est donc nécessaire, par exemple, en permettant au CEE d'être représenté au conseil d'administration (ce qui consoliderait une pratique qui, selon notre enquête, existe déjà dans de nombreux cas).

#### **4.4 CONCLUSIONS CONCERNANT UNE ACTION LÉGISLATIVE**

Les coordinateurs de CEE reconnaissent les progrès accomplis par la refonte de la directive dans les questions importantes de l'information et de la consultation transnationales, ainsi que dans la représentation et l'articulation des intérêts des travailleurs.

En soulignant par ailleurs les insuffisances et les lacunes persistantes ainsi que les nouveaux défis, posés notamment par l'accélération de l'activité, l'évolution de l'organisation et des éléments moteurs, et les restructurations, les coordinateurs de CEE ont clairement mis en évidence la nécessité d'améliorer et d'adapter le cadre réglementaire.

Pour ce qui concerne les moyens de réaliser ces ajustements et de mieux adapter les CEE à leurs finalités - les solutions comprennent une révision de la directive, une autre refonte ou d'autres formes d'amendements législatifs - les coordinateurs de CEE se montrent pragmatiques et privilégient la voie la plus susceptible d'atteindre les résultats attendus.

# BIBLIOGRAPHIE

- De Spiegelaere, S. et Jagodzinski, R. 2015: «European Works Councils and SE Works Councils in 2015. Facts and Figures», Bruxelles, Institut syndical européen - ETUI.
- Dorssemont F. et Blanke T. (éds.) 2010: «The recast of the European Works Council Directive», Anvers.
- CES, 1999: «Review of the Directive on European Works Councils». Résolution adoptée par le Comité exécutif les 2-3 décembre 1999, Bruxelles.
- CES, 2004: «ETUC Strategy in view of the revision of the European Works Council Directive». Résolution adoptée par le Comité exécutif les 4-5 décembre 2003 et accord final donné par le Comité de direction le 13 février 2004, Bruxelles, CES.
- CES, 2008: «Opinion de la CES sur la deuxième phase de la consultation des partenaires sociaux du 20 février 2008: Consultation des partenaires sociaux sur la révision de la directive 94/45/CE du Conseil, Bruxelles.
- CES, s.d.: «La nouvelle directive sur les comités d'entreprise européens («refonte»», Bruxelles.
- CES, 2014: «Vers un nouveau cadre pour une plus grande démocratie au travail», Résolution de la CES, Bruxelles.
- CES, 2016: «Position de la CES/Nouveau cadre européen relatif aux droits à l'information, à la consultation et à la représentation au sein des conseils d'administration et de supervision (1ère Partie)», adoptée par le Comité exécutif lors de sa réunion extraordinaire du 13 avril 2016 à La Haye, Bruxelles, le 15 avril 2016.
- CES et ETUI, 2010: «Benchmarking Working Europe 2010», Bruxelles.
- Eurofound, 2009: «Les comités d'entreprise européens dans la pratique: recherches et résultats», Dublin.
- Commission européenne, 2010: «Implementation of Recast Directive 2009/38/EC on European Works Councils», Rapport du groupe d'experts, Bruxelles.
- Commission européenne, 2013: Communication «Cadre de qualité de l'Union européenne pour l'anticipation des changements et des restructurations», Bruxelles, le 13.12.2013, COM(2013) 887 final.
- Hoffmann, J., Hoffmann, R., Kirton-Darling, J., Rampeltshammer, L. (éds.) 2002: «The Europeanisation of industrial relations in a global perspective», Eurofound, Dublin.
- Jagodzinski R. 2010: «Review, revision or recast? The quest for an amended EWC directive», dans Dorssemont, F. et Blanke, T. (éds.): The recast of the European Works Council Directive, Anvers, pp. 293-312.
- Jagodzinski R. 2014: «Implementation of enforcement provisions of the European Works Councils Recast Directive: are sanctions really 'effective, proportionate and dissuasive'?», Policy Brief 7/2014, Bruxelles.
- Jagodzinski R. (éds.) 2015: «Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive», Bruxelles.
- Jagodzinski R., Kluge N. et Waddington J. (éds.), 2009: «Mémorandum: Comités d'entreprise européens - Mesures recommandées sur la base des expériences actuelles», Bruxelles.
- Picard, S. 2010: «Comités d'entreprise européens: guide syndical pour la directive 2009/38/CE», Rapport 114, Bruxelles.
- Pulignano, V. 2014: «Négocier la flexibilité et la sécurité de l'emploi dans les multinationales en Europe: arguments en faveur de l'extension d'accords-cadres européens», ETUI, Policy Brief N° 1/2014.
- Van den Bergh A., Grift Y. et van Witteloostuijn A. 2008: «Managerial perceptions of works councils' effectiveness in the Netherlands», *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(3), pp. 497-513.
- Vitols, S 2003: «Management cultures in Europe: European Works Councils and human resource management in multinational enterprises», Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Voss, E. 2016: «Revisiting restructuring, anticipation of change and workers participation in a digitalised world», Rapport à la CES, Bruxelles.
- Waddington J. 2010: «European Works Councils and industrial relations: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making», Routledge, Londres.









The ETUC is the voice of workers and represents 45 million members from 89 trade union organisations in 39 European countries, plus 10 European Trade Union Federations.



**ETUC - European Trade Union Confederation**  
**CES - Confédération européenne des syndicats**

Boulevard du Roi Albert II, 5  
B - 1210 Brussels  
Tel +32 (0)2 224 04 11  
E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



Avec le soutien de la Commission européenne