Rapport de Conférence

Site d'AIRBUS

Toulouse - France

5 & 6 juin 2008

Le rôle de l'encadrement au sein des Comités d'Entreprise Européens et autres instances d'information et de consultation des salariés

CEC European Managers
Rue de la Loi 81 A
1040 Brussels

TEL: +32 2 420 10 51
FAX: +32 2 420 12 92
www.cec-managers.org
Email : info@cec-managers.org

Avec le soutien de la Commission européenne

Sommaire

I. Les comités d'entreprise européens: Etat des lieux et défis 3

Introduction 3

Discours de bienvenue 4

Discours d'ouverture 5

Vue d'ensemble sur les comités d'entreprise européens : histoire et cadre juridique 6

Vue d'ensemble sur les comités d'entreprise européens : données statistiques et défis 8

II. Le rôle de l'encadrement dans l'information et la consultation transnationale et autres processus de participation 8

Introduction 8

Etudes de cas : La représentation des cadres au sein des comités d'entreprise européens, échange de bonnes pratiques 9

Etudes de cas : Participation des employés dans la SE, Quel rôle pour les cadres ? 16

Perspectives d'amélioration et révision de la Directive sur les comités d'entreprise européens. Panel de discussion 19

Etude sur les accords mondiaux 24

Comités d'entreprises européens et responsabilité sociale d'entreprise 26

Conclusions 27

I. Les comités d'entreprise européens : Etat des lieux et défis

Introduction

Georges LIAROKAPIS, Président de la CEC European Managers

Mesdames et Messieurs, Chers amis,

Au nom de la CEC European Managers, c'est avec un grand plaisir que je vous souhaite la bienvenue à la conférence 2008. C'est aussi une grande satisfaction pour celles et ceux qui ont permis à cet événement d'avoir lieu dans les meilleures conditions possibles. Le concours de mon organisation d'appartenance, la CFE-CGC, fut à cet égard décisif.

Tout d'abord, il convient d'exprimer notre gratitude à la direction d'Airbus pour l'accueil et la mise à disposition de cet endroit superbe. Il faut ensuite remercier la section CFE-CGC d'Airbus, le syndicat aéronautique et la fédération de la métallurgie, qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

Plusieurs éléments nous ont poussé à organiser cette conférence ici et maintenant : la révision en cours de la directive sur les comités européens, la présidence française imminente de l'UE au 1er juillet 2008, le débat sur la représentativité des organisations syndicales en France et les élections prud'homales dans ce même pays fin 2008.

La CEC European Managers veut faire passer trois messages :

Comme vous le savez, les comités d'entreprise européens ont commencé à exister depuis la directive de 1994 qui est en cours de révision. Les organisations de salariés clament une plus grande responsabilité et autonomie des comités européens, alors que les organisations patronales sont plus sceptiques. La sensibilité de la Commission sur le sujet, ainsi que celle des autres partenaires sociaux comme la CES, Eurocadres et BusinessEurope est de ce fait très grande. La CEC saisit l'opportunité pour apporter sa contribution en arguant que la **présence équilibrée de toutes les catégories professionnelles au sein d'un comité européen est un gage de réussite**.

Le deuxième message est en rapport avec la **participation de l'encadrement dans les conseils d'administration et de surveillance de la Société Européenne**. Car, certains groupes industriels adoptent désormais ce nouveau statut. Il serait dommageable que cela se fasse au détriment du dialogue social, nous découvrirons pourquoi.

Enfin, le **lien entre Comités d'entreprise européens et Responsabilité sociale de l'entreprise** méritait d'être fait. Les initiatives de grands groupes en matière de RSE seraient plus convaincantes si elles étaient assorties d'une approbation par leur comité européen. Qui d'autres que les salariés et leurs représentants sont capables de porter un jugement de l'intérieur à l'image de l'entreprise.

Pour faire passer ces trois messages, nous avons fait appel à des spécialistes de très grand niveau.

Jean Lapeyre, ancien Secrétaire général de la CES en charge de la préparation de la Présidence française de l'UE, a été acteur lors de la création des comités européens. Il pourra mieux que quiconque nous rappeler l'ambition du départ qui a mené à ce projet, la genèse des comités européens et l'adoption de la directive de 1994.

Jean Lapeyre interviendra après l'introduction de Alexander Graf Lambsdorff, Député européen pour l'Allemagne, qui n'a pu être présent mais qui nous a transmis sa contribution à nos travaux.

Claudio Stanzani de l'Agence pour le développement social présentera ensuite des données et statistiques permettant de comprendre l'ampleur et l'importance que les comités européens ont acquis ces dix dernières années.

Demain la journée commencera avec Tony Hill Smith, consultant en management interculturel. L'Europe met en exergue cette année le dialogue interculturel. La mise en place d'un comité européen est avant tout une affaire interculturelle.

Ensuite, des cas concrets, des témoignages et de bonnes pratiques seront orchestrés par un spécialiste en la matière, M. Jean-Paul Jacquier, consultant et Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Nous parlerons ensuite du cas des Sociétés Européennes animé par Ludger Ramme, Secrétaire général de la CEC. L'enjeu consiste à s'assurer de la participation de l'encadrement aux instances représentatives de la Société Européenne.

Un panel réunira les partenaires sociaux européens qui donneront leur appréciation sur la révision de la directive en cours.

François Fatoux, Délégué général de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises nous présentera une étude sur les accords mondiaux.

Et enfin, Nicole Notat, Présidente de l'agence de notation sociale VIGEO, ancienne Secrétaire générale de la CFDT, fera le lien entre Comité Européen et Responsabilité Sociale des Entreprises.

Voilà, Mesdames, Messieurs, Chers amis, le déroulement de cette conférence que la CEC European Managers a la fierté de vous proposer. Je compte sur vous pour la rendre interactive, vivante, intéressante. J'espère que vos connaissances se trouveront améliorées et votre sens critique aiguisé, à l'issue des débats qui vont avoir lieu. Je vous remercie de votre présence.

Discours de bienvenue

Bernard VAN CRAEYNEST, Président de la CFE-CGC

Mesdames et Messieurs,

Je suis heureux et fier d'accueillir cette conférence. Je tiens à remercier la CFE-CGC locale pour sa mobilisation ainsi que la Direction du site d'Airbus pour avoir accepté d'accueillir cette manisfestation.

Je suis d'autant plus fier d'être l'hôte syndical de cette conférence que son sujet parle de la participation des salariés à travers l'information et la consultation de leurs représentants, base des valeurs de la CFE-CGC, organisation représentant le syndicalisme de l'encadrement en France.

La CFE-CGC a été créée en 1944 pour faire prendre conscience que les salariés qui encadrent des équipes ou qui sont ingénieurs vivent une situation professionnelle particulière, distincte de celle de la direction de l'entreprise et de celle des ouvriers ou employés. Et que la seule façon de faire avancer et reconnaître les aspirations et besoins de cette population était de prendre son destin en main et de choisir la voie de la liberté syndicale spécifique.

L'entreprise est une communauté de travail avec des intérêts divergents mais dont le succès, le développement, la croissance, reposent sur la capacité à concilier ces intérêts. L'implication des salariés à la bonne marche économique de l'entreprise à travers des représentants syndicaux ou élus qui sont informés et consultés sur les décisions majeures est un moyen d'assurer ce succès de l'entreprise. Qui était et est toujours plus à même de le comprendre, de l'exprimer ? Les salariés qui animent des équipes en relayant les décisions prises, en leur donnant du sens, les salariés qui inspirent et maîtrisent les projets techniques les plus sensibles ou importants.

C'est tout cela que représente le comité d'entreprise européen, les différentes directives européennes sur la participation des travailleurs et plus dernièrement, les derniers textes sur la Société européenne.

La place des cadres dans les instances d'information et de consultation des salariés appartenant à des entreprises multi-nationales, européennes et mondiales, est légitime et nécessaire. Son rôle, ce qu'elle apporte et peut apporter à la performance de l'entreprise, est indispensable et la conférence d'aujourd'hui le rappellera à bon escient.

L'apport des textes européens sur l'information et la consultation des représentants des salariés est indéniable. Le comité d'entreprise européen était en 1994 et reste encore majoritairement une instance qui permet à des salariés de pays différents de se rencontrer, de prendre conscience d'autres pratiques de représentation du personnel, d'autres pratiques de management au sein de la même entreprise, d'autres façons de voir. Le CEE est également une instance aussi où une information est donnée alors que dans certains pays, très peu d'informations sont données aux représentants du personnel. Le comité de la société européenne semble suivre le même chemin.
Cependant, l'environnement des entreprises a évolué, les mouvements de restructuration, la mondialisation des capitaux ou le développement de la RSE, ont impacté les CEE existants dans leur pratique, ont développé des attentes des salariés vis-à-vis d'une instance européenne de représentation de leurs intérêts.

Le cadre réglementaire mérite d'être adapté tout comme les pratiques syndicales européennes et internationales.

Les rebondissements dans la révision de la directive de 1994 sur les CEE n'en finissent pas. L'expression des partenaires sociaux européens sera à cet égard éclairante. Le développement des accords cadres internationaux reconfigurent les pratiques managériales d'entreprise, impactent le mouvement syndical tout comme les CEE, instances souvent parties prenantes de ce type d'accord.

L'expression de l'encadrement, de par son rôle, de par sa place dans les entreprises, ne peut être absente de tels mouvements.

Discours d'ouverture

Alexander Graf Lambsdorff, Député européen, Alliance des Démocrates et Libéraux pour l'Europe (ADLE)

Mesdames et Messieurs,

Le sujet de votre conférence me tient tout particulièrement à cœur : **l'importance de représenter comme il se doit les cadres à tous les niveaux pertinents du dialogue social européen**.

Je salue et je soutiens l'initiative de la CEC d'organiser une conférence européenne sur les comités d'entreprise européens (CEE). Ce sujet est vraiment d'actualité vu que de plus en plus d'entreprises sont véritablement européennes et travaillent par-delà les frontières au sein du marché unique. La discussion que vous tiendrez sur la réforme de la Directive européenne sur les comités d'entreprise européens est essentielle car les cadres que vous êtes doivent être adéquatement représentés dans les entreprises qui vous emploient et aux décisions et résultats desquelles vous participez activement.

En votre qualité de cadres, vous représentez un groupe particulier des forces vives de notre économie et vous avez un rôle important à jouer dans vos entreprises. Vous jetez des ponts entre la direction centrale des entreprises, les décisions qu'elle prend et l'ensemble des travailleurs auxquels s'appliquent ses décisions. Votre défi est de motiver toutes les équipes de la base au sommet de la hiérarchie et d'expliquer pourquoi les décisions stratégiques sont prises et ce que ces décisions comportent dans la pratique. Parce que de telles décisions ont souvent un impact significatif et, parfois, des répercussions inattendues, les cadres jouent un rôle important dans la société en général car ils peuvent servir de modèle aux autres. Vous portez donc la responsabilité des décisions prises et l'on attend de vous que vous soyez des exemples.

Le Parlement européen a déjà reconnu la spécificité et le potentiel des cadres dans les années 90, dans la Résolution Gil-Robles, adoptée en 1993. Dans cette résolution, le Parlement européen :

« demande à la Commission de prendre, le cas échéant, les initiatives propres à garantir, dans les entreprises et groupes à dimension européenne, le droit des cadres à l'information et à la consultation, ainsi qu'à une représentation leur permettant de siéger et d'agir de manière effective à l'intérieur des organes de concertation existants ou à établir pour l'ensemble des salariés, notamment dans le cadre de la Société anonyme européenne » (Résolution Gil-Robles du 18 juin 1993)

Les cadres sont un élément crucial de la structure des entreprises. Outre le niveau de souplesse et de mobilité que l'on attend d'eux, les cadres ont une vision de l'intérieur des procédures et tendances d'une entreprise, une vision que n'ont ni les administrateurs, ni les travailleurs de la base. Ainsi, le besoin est évident : il faut aux cadres une représentation adéquate de leurs intérêts.

Dans la majorité des Etats membres, les cadres sont sous-représentés au sein des comités d'entreprise européens. Le défi est d'harmoniser le système de représentation au niveau européen. Tenir compte de la diversité des droits à l'information et à la consultation pour différentes catégories de travailleurs dans les 27 Etats membres au sein de ce système n'est pas une tâche aisée, c'est toutefois une démarche nécessaire. L'UE devrait améliorer la situation en garantissant, par exemple, un siège aux cadres au sein de chaque comité d'entreprise européen ou en faisant une place aux cadres au sein de toutes les délégations nationales comptant au moins trois représentants au sein des comités d'entreprise européens.

De plus, de plus en plus de Sociétés européennes (SE) sont aujourd'hui en constitution sur le territoire de l'UE. L'introduction de ce statut de Société européenne aura et a déjà des répercussions sur l'Europe et sur la compétitivité de l'Union. Dans ce contexte particulier, la représentation des intérêts des cadres est particulièrement cruciale.

Une excellente opportunité d'échanger vos idées vous est offerte par le Réseau des Cadres de la CEC (www.cec-managers.info). Cet outil permet aux cadres d'échanger leurs connaissances ou leurs expériences et de faire part de ce qu'ils auront acquis dans l'un ou l'autre pays ou entrepris.

Le dialogue social européen est un autre moyen de donner aux employés la possibilité de faire entendre leur voix sur des problèmes qui seraient sinon difficiles à gérer. Les accords négociés assurent aux travailleurs, cadres inclus, un plus haut degré de protection. La signature de tels accords est la preuve que le dialogue social est un outil précieux, à condition de savoir comment le manier.

Pour conclure ces quelques mots d'introduction, j'aimerais, à nouveau, insister sur l'importance pour vous de vous impliquer dans les affaires européennes. L'Union européenne ne peut fonctionner que si des gens comme vous proposent des améliorations et émettent, lorsque cela s'avère nécessaire, les critiques d'usage. Nous tous à Bruxelles, que ce soit à la Commission, au Conseil, ou au Parlement européen, nous avons besoin de vos précieuses connaissances et de votre longue expérience pour permettre à l'Union européenne de fonctionner plus efficacement et plus sereinement.

Vue d'ensemble sur les comités d'entreprise européens : histoire et cadre juridique

Jean Lapeyre, Expert en charge de la Présidence Française de l'UE, ancien Secrétaire général de la CES : perspective historique

Cette conférence ne pouvait pas tomber à un moment plus judicieux compte tenu de la perspective de révision de la Directive sur les CEE. Processus de révision que la présidence française de l'UE aura à gérer durant les six mois de la présidence du Conseil.

1. Un contentieux de près de 20 années

C'est en 1980 qu'apparaît la première proposition d'une législation communautaire sur le droit à l'information et à la consultation dans l'espace européen. Il y avait bien eu avant deux directives importantes en 1975 sur les droits d'information et de consultation en cas de licenciements collectifs, renforcée en 1998 et en 1977 sur le maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises mais aucune normalisation n'existait pour imposer un droit permanent d'information et de consultation au niveau d'entreprises multinationales.

La proposition du Commissaire néerlandais Vredeling sur l'information et la consultation dans les grandes entreprises opérant dans la Communauté européenne fût très vite combattue par le lobbying des grandes entreprises, en particulier des multinationales américaines au travers de la Chambre de commerce américaine en Belgique et elle resta bloquée de 1980 à 1994, malgré les demandes syndicales.

Il ne faut pas sous estimer le rôle considérable des lobbies patronaux à Bruxelles et leur capacité d'influence sur la Commission européenne.

On a encore pu constater ces dernières années cette capacité d'influence avec la bataille autour du projet REACH visant à réduire les risques environnementaux et de santé induits par l'utilisation de produits chimiques. Là encore les groupes multinationaux du secteur et en particulier les américains appuyés par leur gouvernement ont tout fait pour affaiblir ce règlement communautaire et réduire les coûts pour l'industrie.

Les conséquences de cette bataille "idéologique" contre l'information et la consultation dans les entreprises multinationales pendant près de 20 ans a laissé des traces durables que l'on peut mesurer encore aujourd'hui.

Le lobbying patronal ne se limite pas, loin de là, à l'activité de BusinessEurope, outre les multiples représentations d'organisations professionnelles, il y a, comme dit précédemment, la Chambre de commerce américaine mais aussi l'ERT, European Roundtable of Industrialists créée en 1983 à l'initiative de Pehr Gyllenhammer, Président de Volvo que l'on retrouvera plus tard, en 1998, à la tête d'un Groupe d'experts de haut niveau créé par la Commission sur le thème des "Implications économiques et sociales des mutations industrielles" L'ERT regroupe les dirigeants de 45 des plus grandes entreprises d'origine européenne. Pour la France, en font partis les dirigeants de St Gobain, de Renault, de Total, de Suez, d'Air Liquide et de Lafarge. Croyez moi en matière de lobbying ceux là sont mille fois plus efficaces que BusinessEurope.

Nul doute que ces réseaux vont être très actifs pour essayer de torpiller la révision de la Directive sur les CEE.

2. Le choc Hoover

Il a fallu attendre les pratiques honteuses de l'entreprise Hoover en 1993 pour que le débat soit relancé. La direction générale américaine exerça un chantage scandaleux sur les travailleurs de l'usine française à Dijon et de l'usine écossaise à Glasgow en jouant la fermeture de l'un des deux sites au moins disant social.

C'était à ceux qui acceptaient le plus de sacrifices en matière salariale et de conditions de travail avec un chantage étendu aussi aux collectivités territoriales sur les avantages fiscaux et les aides à l'entreprise.

Finalement les travailleuses de Glasgow remportèrent cette odieuse compétition en acceptant d'investir leur fond de pension dans l'entreprise. Je dis bien les travailleuses car comme nous l'expliquaient nos camarades écossais qui avouèrent, en s'excusant, avoir négocié "le pistolet sur la tempe" l'entreprise Hoover était la seule grande entreprise de la région offrant du travail aux femmes de travailleurs licenciés de la construction navale dans une région économiquement sinistrée.

Nous avons mesuré alors notre faiblesse devant une direction générale d'entreprise multinationale sans scrupule. Faiblesse d'organisation, nos syndicats des deux pays ne se connaissaient pas, ne partageaient aucune information, se faisaient manipuler par l'entreprise mais faiblesse aussi de la législation sociale au niveau européen pour prévenir une telle situation.
Le cas Hoover fut le détonateur de la relance de la discussion sur l'information/consultation des travailleurs dans les entreprises transnationales et la nécessité d'une directive européenne mais également de la nécessité d'une meilleure coordination syndicale.

3. Le nouveau contexte créé par le Protocole social de Maastricht
Le Président Delors a contribué à créer les conditions du progrès social européen par l'Acte Unique en 1987 avec l'introduction du vote à majorité qualifiée et de nouvelles compétences communautaires en matière de politique sociale puis par le protocole social de Maastricht en 1993 généré par l'Accord des partenaires sociaux du 31 octobre 1991, et surtout par la mise en place structurée du dialogue social y compris dans sa dimension contractuelle.

Ce contexte et la prise de conscience des Etats membres avec le cas Hoover, permettent l'adoption de la Directive sur les comités d'entreprise européens sous Présidence allemande en 1994.

Cette législation fût précédée d'une tentative de négociation. Je rappelais précédemment le lourd contentieux qui existait sur ce sujet et la Confédération Européenne des Syndicats ne voulait pas s'engager dans une négociation sans issue.

4. L'impossible négociation
Une tentative de négociation aura donc lieu début 1994, ou plutôt une "pré-négociation" pour vérifier la faisabilité d'un accord sur ce sujet avec les employeurs. Pendant 3 mois, les partenaires sociaux essayèrent de clarifier les éléments majeurs d'une régulation européenne sur ce sujet et surtout leur opérationnalité.

A l'ultime négociation un "pré-accord" fût trouvé, la CES assurant sa rédaction et son tirage durant toute la journée de négociation pour que chacun reparte avec une version de ce texte.

Dans la nuit l'organisation des employeurs anglais, le CBI, publia un communiqué de presse s'opposant au contenu de ce pré-accord. Dans un système de décision des employeurs qui exigeait à cette époque l'unanimité pour décider d'ouvrir une négociation, cette tentative était condamnée à l'échec.

La Commission dût donc reprendre son processus législatif mais beaucoup d'éléments discutés par les partenaires sociaux seront pris en compte dans l'élaboration de la législation communautaire. Le travail consultatif important du Comité Economique et Social Européen sur ce sujet a également contribué à préparer la directive communautaire.

5. Comment privilégier la négociation à partir d'une législation
Dans le cadre de l'élaboration de la directive européenne, l'action des syndicats et de la CES a été d'influencer d'abord la Commission puis le Conseil et le Parlement pour laisser une large place préalable à la négociation de mise en place des CEE avant d'arriver à l'application imposée de critères européens contenus dans l'annexe de la Directive.

La façon dont cette législation a été rédigée, a démontré qu'il est possible de créer un cadre normatif européen dont les partenaires sociaux sont les réalisateurs principaux. Cela a permis une mise en œuvre très dynamique et un démarrage très rapide des CEE bien ancrés sur les réalités diverses des entreprises et sur les cultures de relations industrielles dans les différents Etats membres.

Il faut souligner le rôle fondamental joué par les fédérations syndicales professionnelles européennes pour appuyer la négociation sur la mise en place des CEE. Le rôle des fédérations est d'ailleurs une garantie de cohérence dans la négociation pour les directions générales des entreprises multinationales.

Ces fédérations ont également une fonction essentielle de coordination et de formation des élus dans les CEE.

La capacité des membres des CEE à travailler ensemble est vitale car si obtenir de l'information est un élément primordial pour une consultation sérieuse encore faut- il pouvoir analyser cette information, la confronter aux réalités nationales tout en comprenant la stratégie européenne et surtout mondiale des entreprises. La nécessité d'une capacité d'expertise pour les CEE me paraît évidente.

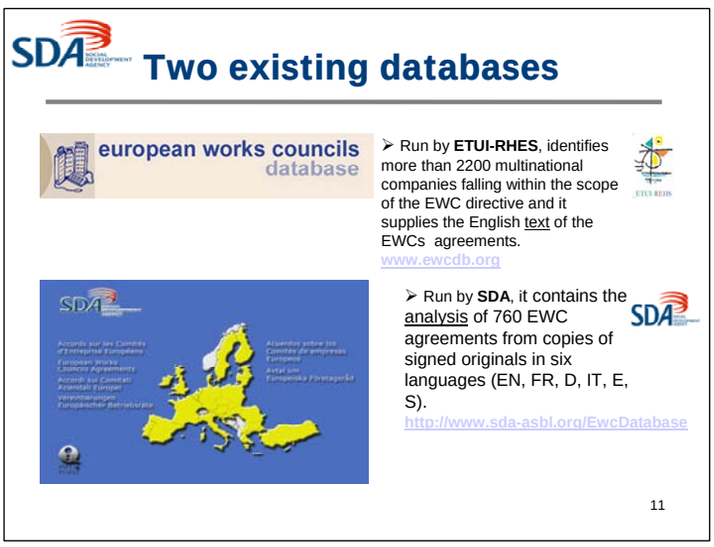
6. De Levi's à Nokia en passant par Vilvoorde, les nécessaires améliorations
L'expérience a montré que même dans les entreprises où les relations sociales étaient relativement bonnes et la mise en place des CEE facile, la réalité a mis à jour des problèmes.

L'action des CEE affrontés aux restructurations de leurs entreprises a montré les insuffisances et lacunes de la Directive et donc la nécessité de la réviser pour l'améliorer. Cette obligation de vérification de l'application de la directive et des adaptations pouvant être proposées pour révision de cette législation aurait dû être lancée dès fin 1999… Des séminaires d'évaluation ont été réalisés par les partenaires sociaux en 2004. Si il est clair que les CEE jouent un rôle positif- et cela été admis par les employeurs- il n'a pas été possible de tirer des conclusions communes de ces séminaires. Les employeurs considèrent que toutes les potentialités de la directive n'ont pas été exploitées et qu'il est urgent d'attendre alors que les syndicats pensent qu'il est urgent d'améliorer cette législation.

Les conflits sur des restructurations, des délocalisations, des licenciements collectifs dans différents secteurs et entreprises que ce soit dans des entreprises de l'habillement et du textile comme Levi's ou Sara Lee, dans l'automobile comme Renault Vilvoorde en 1997 ou dans l'électronique comme Nokia en 2007 ont montré que des mauvaises pratiques peuvent trouver des espaces pour se développer tout en respectant le cadre formel de la directive ou des accords conclus. Ce sont ces espaces d'incertitude qu'il faut réduire dans la révision de la directive. Les questions fondamentales de la qualité de l'information et de la notion du temps utile de l'information et de la consultation restent des éléments majeurs d'amélioration nécessaire. Mais ceci est une autre histoire qui reste à écrire par les partenaires sociaux et le législateur.

Vue d'ensemble sur les comités d'entreprise européens : données statistiques et défis

Claudio Stanzani, Agence pour le développement social, base de données Infopoint "les accords CEE"



La base de données CEE Infopoint-SDA peut être consultée sur : http://www.sda-asbl.org

II. Le rôle de l'encadrement dans l'information et la consultation transnationale et autres processus de participation

Introduction

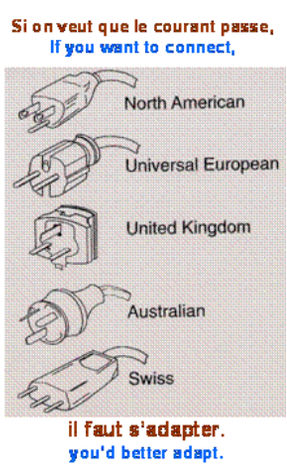
Tony Hill Smith, Consultant en management interculturel, France

« D'Adam à Airbus : les défis culturels dans un monde en mutation » (Extraits)

"Dans le monde entier il y a beaucoup de façons d'être et de faire qui ne sont ni meilleures ni pires que « les nôtres », mais simplement différentes. Quand il nous arrive d'observer ces différences, nous le faisons de notre propre point de vue, en nous situant au centre, et reconnaissons-le, en nous croyant les plus « civilisés ». Cela s'appelle l'ethnocentrisme : nous jugeons les autres en valorisant notre propre groupe social.

Le propre des différences culturelles est d'être perçues comme des déviations par rapport à la norme culturelle dominante. Comment organiser, comment communiquer vers d'autres cultures quand les mots même qu'on emploie renvoient à des conceptions différentes ? Car, s'ajoutent aux difficultés communes à tous développements de liens sociaux ou commerciaux, l'obstacle :
- d'une langue insuffisamment comprise ;
- d'une société trop superficiellement connue ;
- d'usages qu'on met souvent longtemps à comprendre, et plus longtemps encore à accepter.

Je vous invite à une réflexion fascinante - depuis le décollage du capitalisme à l'envol d'Airbus – qui met en exergue la nécessité d'une approche interculturelle au bon développement de nos multiples avenirs dans une mondialisation unique.



Etudes de cas : La représentation des cadres au sein des comités d'entreprise européens, échange de bonnes pratiques

Modérateur :

M. Jean-Paul Jacquier, Consultant social, Prof. à l'Université des sciences sociales de Toulouse

Intervenants :

M. Georges Liarokapis, L'OREAL, Secrétaire du CEE (CFE-CGC, France)

M. John Williams, SYNGENTA, Membre du CEE (MPA, R-U)

M. Dan Lideskold, VOLVO, Membre du CEE (Ledarna, Suède)

Mme Françoise Vallin, AIRBUS, Déléguée syndicale centrale et Membre du CEE (CFE-CGC, France)

M. Marc Jouenne, Directeur des Politiques sociales et des Relations sociales européennes, Directeur des Ressources humaines Airbus Central Entity AIRBUS

De gauche à droite: John Williams, Dan Lideskold, Françoise Vallin, Georges Liarokapis, Marc Jouenne, Jean-Paul Jacquier

Jean-Paul Jacquier : Comment fonctionne votre comité ? Taille, réunions, ordre du jour, communication entre les représentants, formation des membres, moyens humains et financier…

Françoise Vallin

Je suis membre du Comité d'entreprise européen Airbus qui existe depuis 2000 au moment de la création de la société Airbus. Il est composé de dix-huit membres représentant les quatre différentes entités nationales au sein d'Airbus. La France est représentée avec six membres, l'Allemagne également, l'Angleterre a quatre membres et l'Espagne deux. Il y a également deux experts.

Ce comité est informé sur la mise en place de nouvelles organisations, sur les restructurations ou sur l'organisation de grands projets, sur l'externalisation, également sur des sujets récurrents comme l'état des finances, la situation de l'emploi, etc. En aucun cas, le comité d'entreprise européen ne négocie ou ne se substitue aux entités nationales.

Son existence est très importante car c'est le lieu qui permet d'être tous réunis, pas simplement pour la forme, mais également pour pouvoir atteindre le but pour lequel ce comité d'entreprise européen a été créé, c'est-à-dire faire d'Airbus cette grande société intégrée. Il existe un "select committee", une composante réduite permettant avec plus de souplesse d'être réunis par la direction. Nous avons deux types de réunions, les plénières avec la direction et des réunions internes.

Dan Lideskold

Je travaille chez Volvo Cars depuis 1984 et je suis devenu membre du Comité d'entreprise européen de Volvo Cars en 1999. L'entreprise a été fondée en 1927 pour être rachetée par Ford Motor Company en 1999. Nous comptions 24 300 travailleurs l'année dernière, dont 21 700 personnes en Europe réparties sur deux pays principaux : la Suède avec 17 600 personnes et la Belgique avec 4 100 personnes. En Suède, nous avons trois sites principaux : chaque site a quatre comités d'entreprise séparés dont un pour les cols bleus et un pour les cols blancs. Au sein de la délégation des employeurs, il y a 13 membres : 7 suédois, 4 belges, 1 allemand et 1 néerlandais. L'accord sur base duquel nous travaillons actuellement date de 1999 ; toutefois, Volvo a un comité d'entreprise européen depuis le milieu des années 80, donc avant 1994. Nous avons deux experts au sein du groupe et nous sommes aidés dans notre tâche par les Ressources humaines. Nous tenons deux réunions par an : une formation et une réunion annuelle avec le PDG et la direction de Volvo Cars.

La langue de l'entreprise est l'anglais et nous avons tous accepté d'utiliser l'anglais en réunion. L'agenda traditionnel d'une réunion annuelle porte sur les ventes, le marché, le rapport des ressources humaines, les défis en matière de R&D, l'état de la production et de la qualité des produits. Un comité de pilotage composé de quatre représentants organise les réunions. Pour la réunion annuelle, ce quatuor travaille avec les RH. Le comité de pilotage organise aussi, au besoin, des sous-groupes pour traiter de sujets particuliers.

Georges Liarokapis

Le Comité d'entreprise européen de L'Oréal existe depuis 1996. Je suis secrétaire de ce comité depuis l'origine. Nous sommes trente membres et nous couvrons 25.000 salariés en Europe. La France, seule, représente la moitié de ces 25.000 salariés. Cependant nous n'avons pas voulu donner une forte majorité à la France, pour éviter d'avoir au niveau européen les mêmes discussions que l'on peut avoir dans les instances du personnel français. Ainsi, sur les 30 membres du CEE, nous avons finalement 9 Français et 21 Européens. Tous les pays de l'Union Européenne y sont représentés. Nous allons même au-delà puisque nous avons un représentant pour la Norvège.

Nous n'avons pas de liste exhaustive des questions à mettre à l'ordre du jour. Toute question qui nous paraît avoir un lien avec l'activité, l'emploi, les conditions de travail, l'avenir de notre entreprise, etc. peut être posée à l'ordre du jour. L'ordre du jour est fait entre le secrétariat de liaison et le secrétaire adjoint de la direction de notre entreprise. Nous avons une réunion plénière par an et deux réunions préparatoires: une la veille de la plénière, et une trois mois en amont.

Nous sommes partis en 1996 d'une feuille blanche. Le travail qui est fait jusqu'à présent est jugé satisfaisant puisque tous les trois ans nous faisons un bilan de l'activité. La mise en place du comité a fait l'objet d'un accord signé par les syndicats français et deux fédérations syndicales européennes l'EMCEF et la FECCIA, toutes deux dans la branche de la chimie.

En termes de **diversité**, sur les 30 membres, on compte deux tiers d'hommes et un tiers de femmes. Cela varie, mais la présence d'un tiers de femmes est malgré tout constante depuis l'origine.

Parlons maintenant de la **façon dont les membres sont désignés** par les différents pays pour faire partie des comités d'entreprise européens. Chaque pays désigne ses membres selon les règles et les procédures en vigueur dans le pays. En France, par exemple, cela passe par les organisations syndicales présentes dans l'entreprise. Ce sont des organisations qui désignent des membres au Comité d'entreprise européen de L'Oréal, des membres élus ou des membres non élus. C'est le cas dans la plupart des pays européens où il y a des syndicats. Néanmoins dans les pays où il n'y a pas de syndicats les salariés de chaque filiale procèdent à un vote, à une désignation directe de leur représentant dans le comité d'entreprise européen. Nous sommes assurés de cette façon que les personnes, qui sont là pour représenter les salariés, ont une légitimité soit directe parce que les salariés ont voté pour eux, soit par le biais des syndicats.

L'autre aspect de la diversité est la **façon dont les différentes catégories du personnel sont représentées**. A L'Oréal, les employés, les ouvriers, les agents de maîtrise, les cadres sont représentés. Le fait d'avoir une diversité permet de traiter toutes les questions et permet même d'approfondir ces questions puisque parmi les 30 membres il y a toujours quelqu'un qui connaît le sujet. Nous n'avons pas d'expert qui participe en réunion plénière. Les experts sont admis aux réunions préparatoires, mais l'expérience collective qui est accumulée au fil du temps nous permet aujourd'hui de traiter des sujets de façon approfondie et de faire des interventions face à la direction.

Comme pour tous les comités, notre rôle est d'être informé et d'être consulté ; nous ne pouvons pas intervenir dans la gestion de notre entreprise. Cependant des comptes rendus sont diffusés après la réunion auprès de tout le personnel et à l'extérieur. Ainsi nous n'avons pas de poids sur le plan légal mais **nous avons un poids important sur le plan de l'image**.

John Williams

Syngenta est une entreprise anglo-helvétique de produits phytosanitaires qui a été créée en 2001 suite à la fusion entre AstraZeneca et Novartis Agrochemical Businesses. En 2007, les ventes ont atteint les 9,3 milliards de dollars dont 7,3 milliards de dollars en produits de protection des récoltes et 2 milliards de dollars de semences. Les ventes en Europe représentent 3,35 milliards de dollars.
Nous comptons à travers le monde quelques 21 000 travailleurs dont 8 000 sont présents en Europe et répartis entre quatre pays principaux : la Suisse, le Royaume-Uni, la France et le reste de l'Europe. Nous constatons d'importantes différences culturelles entre les Britanniques, les Helvétiques et les Français.

A l'époque d'AstraZeneca, il y a toujours eu d'excellents contacts entre le comité d'entreprise et la direction et nous avons continué à développer ces bonnes relations au fil des changements, fusions et divisions successives. Les maisons mères successives ont toujours été conscientes du fait que l'interaction entre les employés et la direction est particulièrement importante en période de restructuration et de réduction des coûts.
Il y a 5 sites principaux au Royaume-Uni ; chacun d'entre eux a son comité d'entreprise ou sa structure de concertation présidée par le directeur du site. Le Groupe britannique regroupe les membres les plus expérimentés du comité d'entreprise du site et est co-présidé par moi-même et par le directeur général pour le Royaume-Uni. Quatre membres de ce groupe sont élus au comité d'entreprise européen.

L'accord a été rédigé en 2001 sur base de l'ancien accord AstraZeneca de 1996. Il y a un représentant et un suppléant pour 500 travailleurs. Nous avons 25 représentants au total : le Royaume-Uni, la Suisse, les Pays-Bas et la France comptent 12 membres car ce sont les pays qui comptent le plus grand nombre de travailleurs. Le CEE est assisté dans sa tâche par le président de la région Europe, qui est directeur des ressources humaines.

Nous tenons deux réunions par an : une réunion de formation de deux jours et une assemblée annuelle de deux jours aussi organisée et présidée par le PDG.

La langue de travail de l'entreprise est l'anglais et nous utilisons des traducteurs pour le français et l'allemand. L'agenda des réunions comprend généralement un point sur les activités semences et phytosanitaires, un rapport financier, une analyse des questions de santé et de sécurité, un thème ouvert sur nos activités, que nous pouvons choisir à notre guise.

Il y a aussi une **équipe de coordination** composée de quatre représentants des quatre grands pays. Cette équipe prépare l'ordre du jour et rencontre tous les deux mois le DRH pour l'Europe. Nous avons récemment créé des **sous-groupes** qui sont activés lorsqu'il y a un événement particulier qui concerne deux pays ou plus.

Au sein des sous-groupes, l'équipe de coordination reçoit éventuellement l'annonce d'un événement sous le sceau de la confidentialité. C'est alors que l'équipe identifie les personnes clés qui participeront au sous-groupe et seront amenées à débattre en consultation, à discuter de la situation et de son impact sur les sites et les activités de l'entreprise, à émettre des recommandations et à négocier.

Pour vous donner un exemple d'un tel groupe de travail, il y a quelques mois, Syngenta a décidé de sous-traiter sa gamme de produits de sécurité. Cela a impliqué la fermeture d'un site britannique employant 350 personnes et le transfert des activités vers Bâle. Le sous-groupe a été, pour l'occasion, constitué de quatre représentants britanniques qui ont reçu l'information confidentielle et ont pu débattre pendant deux mois avec les acteurs clés du terrain. Les représentants ont pu influencer les choses par le biais d'efforts de réseautage. Ils ont proposé des solutions alternatives, partagé les bonnes pratiques, respecté les politiques et procédures locales ; ils ont ensuite négocié un paquet de mesures sociales et **nous avons pu sauver les emplois !**

Syngenta a l'intention de doubler ses ventes d'ici 2011 pour atteindre 16 milliards de dollars. Cela se fera par le biais de fusions et acquisitions à valeur ajoutée pour Syngenta, par l'augmentation de l'efficacité opérationnelle du groupe, et par la réduction des frais généraux. Les comités d'entreprise européens participeront à cette démarche.

En conclusion, je suis fermement convaincu que Syngenta a un comité d'entreprise européen qui fonctionne très bien. Nous avons un dialogue ouvert et honnête avec tous les acteurs. Nous avons l'occasion de développer un réseau aux quatre coins de l'Europe : si nous avons une question, nous pouvons trouver la réponse. Nous évoluons sans cesse et nous tenons à partager les bonnes pratiques dans la mesure du possible.

Jean Paul Jacquier : Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous avez été confrontés ?

Françoise Vallin

Le fonctionnement en soi peut poser problème car Airbus a quatre entités nationales différentes. Les sujets peuvent nous diviser, surtout quand la situation est difficile avec un plan social, des restructurations. Des tensions peuvent s'exprimer car il y a toujours la volonté nationale qui ressort.

L'**aspect culturel** joue beaucoup, les **organisations syndicales** également. Ainsi dans le système allemand une seule et même voix peut s'exprimer, celle d'une seule organisation syndicale de la métallurgie : IG Metall. Tandis que du côté français il y a une grande disparité avec cinq organisations syndicales représentées. Cela peut faire des comités d'entreprise européens très longs. Ces situations amènent de temps en temps, à des prises de position différentes même du côté français, chacun ayant sa tendance et sa position par rapport à des sujets.

La **fréquence des réunions**, deux fois dans l'année – ou plus suivant les sujets – ne nous permet pas de nous concerter très souvent.

Marc Jouenne

Il y a effectivement des **difficultés d'ordre organisationnel** étant très difficile de trouver une date commune pour le top management puisque le président et un certain nombre de membres du comité exécutif doivent être présents pour un comité d'entreprise européen. A cela s'ajoute la nécessité de rallier les partenaires sociaux dans leurs différentes composantes.

De notre côté, nous avons ressenti quelques difficultés à un certain moment, bien légitimes, en matière de **confidentialité des informations**. Nous sommes depuis quelques années sur des sujets très sensibles, tels que des plans de restructuration, des plans sociaux, des projets de vente de site. Evidemment, nous sommes toujours partagés entre notre volonté d'être les plus transparents possible vis-à-vis des partenaires sociaux, le plus tôt possible et le plus en amont, avant de communiquer à l'extérieur. Cependant, nous avons du également faire face – la presse très friande de tout ce qui se passe à Airbus y contribue également – à des communications intempestives de la part des partenaires sociaux qui nous ont précédé.

Enfin dernier constat, dans les comités d'entreprise européens on assiste encore – de façon bien naturelle – à des intérêts qui sont souvent nationaux. Les membres sont là souvent pour défendre leur pays d'origine et cela entraîne parfois des discussions longues et houleuses. Il y a parfois des conflits d'intérêts y compris au sein des membres mêmes. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé pour le deuxième semestre 2008, de proposer également des **formations à l'interculturel**, aux langues, etc. pour une meilleure compréhension des uns et des autres. Néanmoins, cela prendra à mon avis quelques années pour dépasser les clivages nationaux et comprendre l'intérêt collectif et l'intérêt général.

Dan Lideskold

Nous tenons deux réunions, ce qui n'est pas mal ; toutefois, **nous devrions avoir plus de réunions et celles ci devraient être liées dans le temps aux questions en cours et auxquelles la société est confrontée.**

Georges Liarokapis

Deux éléments représentent pour moi un certain intérêt : le premier est en rapport avec l'interculturel.
Plutôt que de vous parler du problème, je vous donnerai la solution que nous avons trouvée. Une consultante en interculturel a été à l'origine du déclic. Trente personnes d'origines différentes étaient réunies dans la salle et censées travailler ensemble. Cette consultante nous a dit en début de séance : **« dessinez le monde sur une feuille de papier »**. Cinq à dix minutes après, elle a ramassé les copies. Chacun avait fait le monde à son image. Parmi les délégués français il y avait quelqu'un de la Bretagne. Il avait d'abord dessiné la Bretagne dont le contour était très précis, puis la France, puis le reste de l'Europe, puis le reste du monde. Pratiquement tout le monde a agit de la sorte puisque l'on commence par représenter ce que l'on connaît le mieux. On s'est regardé les uns les autres et on a compris qu'il se passait quelque chose. **A partir de ce moment, il n'y avait plus de problème interculturel, nous étions prêts à travailler ensemble**.

Le deuxième élément, a plus à voir avec le fonctionnement quotidien. Les membres viennent aux réunions avec leurs revendications, et il faut qu'ils puissent, quand ils reviennent dans leurs pays, dire ce qu'ils ont obtenu et surtout ce qu'ils n'ont pas perdu.
Chaque pays a sa culture, sa tradition, sa législation. La difficulté est de trouver un moyen d'amener de la valeur ajoutée dans son pays. En aucun cas, on ne va s'immiscer dans les affaires nationales. **Pour avancer, il faut respecter les disparités et les différences, faire avec et essayer de construire par dessus.**

Jean-Paul Jacquier : Quel est le principal défi pour votre instance européenne? Comment voyez-vous les prochaines années?

Françoise Vallin

Un des principaux défis consiste à **dépasser les problèmes interculturels**.
Il y a également des progrès à faire au niveau de la **confiance entre les partenaires** et de l'**information véhiculée** au sein des comités d'entreprise européens. On a souvent le sentiment du côté des partenaires sociaux de n'être informés qu'une fois que les choses sont faites et décidées. Il y a évidement des impératifs stratégiques liés au marché mais il faudrait arriver à améliorer la circulation et diffusion de l'information afin de donner plus de sens, de poids et de légitimité à cette instance.

Marc Jouenne

Avant de parler de l'avenir et des améliorations, j'aimerais rappeler que le comité d'entreprise européen a amené quelques bien faits. En 2001, quand il a été créé, nous avons connu une crise particulière. Il y a eu les évènements de septembre 2001 au niveau mondial, puis la catastrophe d'AZF sur le plan local. Le comité d'entreprise européen, à cette époque, a beaucoup contribué avec la direction d'Airbus à établir un lien de solidarité, à faire comprendre qu'on était dans une communauté d'intérêts.

Il y a des instances à tous les niveaux, au niveau local, au niveau national. Il n'est plus possible d'imaginer aujourd'hui des entreprises comme Airbus, Volvo ou Syngenta, qui sont maintenant tout à fait européennes, qui n'auraient pas, face à la direction générale, une instance au même niveau pour pouvoir dialoguer avec les partenaires sociaux.

Il y a eu également des réalisations d'ordre matériel comme par exemple une forme d'intéressement versée à tous les employés d'Airbus quelque soit leur pays, quelque soit leur appartenance, quelque soit leur catégorie.

Pour conclure, je crois que l'**enjeu du comité d'entreprise européen est de faire comprendre qu'au-delà des clivages nationaux qui sont toujours présents, il y a des intérêts communs, un intérêt collectif de l'entreprise.**

De gauche à droite:
John Williams, Dan Lideskold, Françoise Vallin, Georges Liarokapis

John Williams

Chez Syngenta, la direction reconnaît que sans le soutien et la contribution du comité d'entreprise européen et sans les procédures de consultation enclenchées en cas de restructuration, l'entreprise ne serait pas aujourd'hui dans une situation aussi positive. **La confiance, la formation, la compréhension de notre secteur d'activités et une contribution positive sont les principaux défis au-devant desquels nous allons**.

Dan Lideskold

Volvo Cars est une filiale de Ford Motor Company, une entreprise américaine. Il existe une autre entreprise en Europe qui est, elle aussi, une filiale de Ford Motor Company, et qui se nomme Ford Motor Company Europe, dont le siège est situé à Cologne en Allemagne. L'un de nos plus grands défis est de collaborer avec le comité d'entreprise européen de Ford Motor Company et de **trouver une méthode de travail constructive**.

Georges Liarokapis

Depuis quelques années, il existe toute une série de nouveaux indicateurs autres que les indicateurs financiers en lien avec **le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises**. Certaines entreprises communiquent sur la protection de l'environnement, la qualité de la vie, la responsabilité sociale; les unes se veulent plus vertes que les autres. Sur le marché il existe des consultants, des agences de notation qui peuvent valider la prise de position d'une entreprise. Pour moi, il manque un élément majeur : l'approbation de ce que l'entreprise avance comme étant une réalité mais de l'intérieur. Or, je pense que les **comités d'entreprise européens sont mûrs de porter ce jugement**. La loi ne leur permet pas mais s'il y avait une évolution à souhaiter, je pense que cela serait celle-là.

QUESTIONS / REPONSES

Membre de Federmanager en Italie et représentant de Federmanager au sein d'une société pétrolière

Je m'intéresse à la participation des cadres aux délégations du personnel au sein des comités d'entreprise. Je voudrais connaître les problèmes dont vous avez souffert en matière de présence des cadres au sein de vos comités d'entreprise.

Georges Liarokapis

Nous souhaitons montrer aux managers dans les différents pays que le comité européen est important et qu'il faut y être présent. Pour y être présent, il faut être élu par le personnel pour le représenter au niveau national et ensuite pouvoir le représenter au niveau européen. Il y a deux moyens d'y parvenir. Le premier c'est par le biais syndical. Il faut être affilié à un syndicat de cadres ou à un syndicat généraliste qui représente des cadres dans un des pays européens, être élu et ensuite espérer faire partie du comité européen. Dans les pays ou les entreprises où il n'y a pas de syndicats présents, il faut être directement élu par le personnel pour le représenter dans l'instance européenne.

Membre de la délégation allemande ULA, employé de Sanofi-Aventis et Président du 'Comité des Cadres'

En Allemagne, il y a deux types de représentation des employés. Il y a le comité d'entreprise qui représente les cols bleus et les cols blancs. Et puis il y a une seconde instance de représentation chargée de représenter les cadres qui s'appelle « le Comité des Cadres » au sein duquel il est fait une différence entre les diverses branches d'activité de l'entreprise et qui représente entre 1 et 10 % de tout le personnel. Comme j'ai pu comprendre, dans d'autres pays, les cadres doivent être représentés au sein du Comité d'entreprise ; ils doivent donc être élus par les travailleurs. Je me demande si les cadres peuvent vraiment espérer récolter beaucoup de voix de la part des 90 à 95 % de travailleurs pour les représenter au sein du comité d'entreprise. **Je crois qu'il faudrait amender la législation afin que les cadres allemands qui seront élus au sein du Comité des cadres puissent aussi siéger aux comités d'entreprise européens**.

Représentant français au Comité d'entreprise européen du groupe EDF

Les questions financières, juridiques, nationales, internationales traitées au sein des comités d'entreprise européens deviennent de plus en plus complexes. Pour avoir des avis pertinents ou mêmes impertinents, il est nécessaire que les représentants des salariés puissent avoir des compétences afin que le comité d'entreprise européen ait de réelles prérogatives pour progresser. J'aimerais donc savoir comment est organisée la **professionnalisation des membres des CEE ?**

Marc Jouenne

Cette année nous avons décidé d'essayer de proposer – sur la base du volontariat – des séances de formation sur 3 sujets : **Les langues**, pour permettre une meilleure communication entre les différents membres du comité européen ; la **communication interculturelle**, et enfin une initiation aux bases de la **gestion économique et financière** à un niveau transnational. En termes de moyens et de ressources, nous octroyons au comité européen des experts comptables, juridiques, des cabinets d'expertise internationaux qui analysent avec les membres du comité européen les comptes de résultats et les comptes de bilan. En cas de projets lourds, comme cela s'est passé récemment avec les projets de vente de sites en Allemagne, en France, en Angleterre, nous avons mis à disposition des experts pour aider les membres du comité européen à mieux comprendre les raisons qui nous poussaient à mettre en place le projet de restructuration.

Françoise Vallin

Nous fonctionnons beaucoup en **réseau**. La présence de l'organisation syndicale qui nous désigne sur le terrain nous permet d'identifier les personnes compétentes, qui vivent au quotidien les réorganisations ou les nouveaux projets. Selon les sujets abordés, nous consultons et écoutons ces personnes afin de nous forger un avis.

Représentant italien, Fondirigenti

Nous vivons dans une économie mondialisée. Les entreprises ont des divisions, des filiales en dehors de l'Europe. Que fait le CEE pour les travailleurs hors Europe ?

Georges Liarokapis

Certaines entreprises organisent des réunions des représentants du personnel au niveau mondial. Il n'y a aucune obligation puisqu'il n'existe pas de norme internationale en la matière. Cela dépend donc du bon vouloir de l'entreprise.

Représentant MPA, Royaume-Uni

Parlez-vous parfois en CEE de questions telles que les retraites des employés, par exemple ?

Françoise Vallin

Ce genre de sujets n'est pas abordé dans les comités européens car les législations sont très différentes selon les pays. Ces sujets sont laissés à chaque entité nationale afin que le problème soit traité plus en profondeur.

Représentant de la FECCIA et Membre du Comité européen Novartis

Comment dans vos différents comités avez-vous géré l'élargissement de l'Union européenne ? Comment avez-vous intégré les autres pays dans vos comités européens ?

Georges Liarokapis

A L'Oréal nous avons fait une formation spécifique car nous avions une grande appréhension. Le jour où nous avons accueilli les nouveaux membres pour la Pologne, la République tchèque et la Hongrie, la représentante polonaise a pris la parole, dans un français sans aucun accent, et en un quart d'heure l'intégration était faite. Cela montre finalement que les peuples en Europe sont beaucoup plus murs que les hommes politiques pour faire l'intégration.

Membre du Comité européen pour Coca-Cola, représentant français au « Select Committee »

Quelles sont les actions qui sont menées sur des problèmes concrets des salariés comme le pouvoir d'achat, la délocalisation, la restructuration ?

Marc Jouenne

Nous avons sur le plan statutaire deux réunions par an. Depuis quelques années, nous avons des plans de restructuration, des plans sociaux. Nous avons pris l'habitude d'essayer de nous réunir davantage afin de traiter aussi ces sujets et sortir du cadre légal des réunions habituelles. Nous avons des présentations extrêmement poussées expliquant aux partenaires sociaux européens quelles vont être les conséquences pour les salariés de chacune de nos entités. Nous sommes très transparents et les séances de comité européen durent en général une journée.

Françoise Vallin

Tous ces sujets essentiels sont discutés, négociés très âprement au niveau national, c'est d'ailleurs la législation qui l'impose. Le ***comité européen nous apporte ensuite une vue globale*** parce qu'il est important que chacun puisse voir comment cela se passe dans les autres entités.

Georges Liarokapis

L'intérêt pour le comité européen est manifeste et les managers aimeraient y participer mais ne savent pas toujours comment faire. C'est l'objectif de cette conférence.
Le dialogue social n'est pas structuré de la même manière dans tous les pays. Il y a des pays où le mode de désignation permet à des managers de se réunir et d'être en mesure d'assister à des réunions de comité européen et il y a des pays en Europe où cela n'est pas possible. La directive est actuellement en révision. **Nous devons intervenir pour que dans chaque pays les managers puissent être présents dans les comités européens, afin d'enrichir le dialogue social et l'échange entre salariés.**

Jean-Paul Jacquier

Nous vous avons présenté des comités de qualité mais vous ne devez pas ignorer qu'il y en a qui ne fonctionnent pas bien.
Deux grands éléments concourent à différencier les comités d'entreprise européens :
Tout d'abord **l'entreprise elle-même**. La taille de l'entreprise est un élément fondamental puisse que cela influe sur le nombre de membres au sein des CEE. Le nombre de filiales, de pays dans lesquels le groupe est représenté influent sur la complexité du travail du comité. Ensuite la **nationalité des entreprises**, le siège social du groupe a une influence fondamentale sur les cultures, les relations sociales, de toutes les filiales. Il ne faut pas se voiler la face. Les relations sociales, de toutes les filiales, de tous les comités européens ne sont pas encore unifiées.
Et enfin, au-delà des nationalités, vous avez des groupes qui ont des politiques sociales ouvertes, et puis des groupes qui ont des politiques sociales fermées. Un groupe américain pose plus de problèmes au syndicalisme européen que n'en posent les pays comme l'Allemagne, la Suède ou d'autres. Il faut accepter qu'il y ait des différences dans les politiques du management. La deuxième raison des différences est liée à **la qualité des représentants**. Certains représentants syndicaux font l'effort de se former et de s'informer, d'autres se contentent de venir à la réunion. Cela influe beaucoup sur la qualité du comité européen. D'autre part la volonté des membres du comité de **« faire équipe »** est déterminante. Les enquêtes qui ont été menées ont montrées que l'efficacité des comités européens dépend de la capacité des membres de former une équipe. Les comités qui forment une vraie équipe solidaire, qui communiquent tout au long de l'année, où les membres parviennent à avoir un objectif commun seront bien entendus plus efficaces que ceux qui ne vivent que le jour de la réunion.

Etudes de cas : Participation des employés dans la SE, quel rôle pour les cadres ?

De gauche à droite : Christophe Lefèvre, Ludger Ramme, Rainer Nachtrab

Modérateur : Ludger Ramme, Secrétaire général de la CEC

Parlons à présent d'une autre forme de participation au sein de la Société européenne. Au sein du marché unique, les entreprises préfèrent avoir un statut juridique harmonisé qui leur permet d'être plus flexibles. Cela fait plus de 30 ans que les Etats membres se débattent pour faire de cette idée une réalité.

En Europe, les traditions et les droits de participation des employés sont très divers. Il y a des pays où, de tout temps, les travailleurs ont toujours lourdement contribué à la prise de décisions des entreprises. L'Allemagne par exemple atteste presque d'une parité entre travailleurs et autres acteurs au sein de l'instance de prise de décision appelée Comité de surveillance. Par contre, dans d'autres pays d'Europe, les comités de surveillance ne comptent qu'un tiers de représentants des travailleurs. Et puis il y a, bien sûr, des pays où le pouvoir de codécision des travailleurs est totalement inconnu.

Trouver la bonne solution entre ces diverses situations en Europe était un grand problème et, il y a quelques années, il a finalement été décidé de donner à la Société européenne le droit d'adopter une solution sur mesure qui lui convienne et de négocier les droits de participation des travailleurs au cas par cas.

En Allemagne, les cadres supérieurs avaient l'habitude d'avoir un siège spécial au sein du Comité de surveillance des entreprises comptant plus de 2000 travailleurs. Cependant, lorsqu'une société est aujourd'hui transformée en Société européenne, les parties prenantes que sont les actionnaires et les représentants des travailleurs négocient la répartition des sièges entre eux. Étant donné qu'il faut qu'il y ait des représentants de chaque pays, le nombre de représentants est finalement assez limité. Ainsi, des groupes minoritaires tels que les représentants des cadres sont souvent escamotés. En conséquence, la représentation des cadres supérieurs disparaît peu à peu des Comités de surveillance, ce qui est un bien triste résultat pour nous. En Allemagne, beaucoup de Sociétés européennes ont été créées ces deux dernières années.

La question qui se pose est : est-il normal que 10 % des effectifs d'une entreprise soient exclus des prises de décisions de cette dernière ? Est-il vraiment dans l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise dans son ensemble de démotiver les 10 % de cadres supérieurs qui travaillent dans l'entreprise ? J'espère que la discussion d'aujourd'hui pourra apporter les réponses à ces questions.

Nous entendrons deux contributions : l'une de l'Allemagne et l'autre de la France.

BASF SE : Rainer Nachtrab, Président du Comité des cadres (ULA, Allemagne)

Je suis Vice président du VAA, la fédération allemande des cadres de l'industrie chimique. Je travaille chez BASF, la plus grande entreprise chimique au monde. Je suis ingénieur en production mais je suis également président de ce que l'on appelle « le Comité des cadres » au sein de BASF.

Qu'est-ce que la SE ?

L'abréviation SE signifie « Societas Europea » ou Société européenne ; on la trouve en Allemagne depuis 2004. Il s'agit d'une réforme juridique pour les entreprises de l'Union européenne. La SE est une alternative à la forme juridique que prennent les sociétés anonymes en Allemagne. Certaines Sociétés européennes ont déjà été constituées en Europe.

Quels sont les raisons de la transformation de BASF, société anonyme allemande en une Société européenne (SE) ?

Tout d'abord, BASF veut apporter une contribution active à l'intégration européenne. Dans un deuxième temps, ce changement de statut est la suite logique au développement des structures de BASF en Europe. Troisièmement, il s'agit là d'un engagement explicite de BASF sur son marché de prédilection, l'Europe. Et enfin, BASF souhaite jouer un rôle de précurseur dans le secteur de la chimie.

Quel a été l'impact de ce passage au statut de Société européenne sur les droits à la participation des travailleurs ?

Au sein de l'entreprise allemande BASF AG, les droits à la participation étaient définis par la législation allemande applicable, soit trois textes principaux : la « Betriebsverfassungsgesetz », la « Sprecherausschussgesetz » et la « Mitbestimmungsgesetz », c'est-à-dire « la loi sur la constitution d'entreprises », « la loi sur les instances de discussion » et « le droit à la cogestion » datant de 1976.

Dans le statut de la société européenne, les droits à la participation ne sont pas statutairement définis. Le cadre est certes grossièrement défini par la législation sur les droits de participation dans le cadre de la Société européenne, mais le contenu de la concertation et les points discutés seront négociés librement. La négociation se fait par négociation collective entre l'entreprise et les représentants des travailleurs au sein d'un groupe spécial de négociation. Comme nous l'avons déjà dit précédemment, la place des cadres est minoritaire dans ce processus.

Pour ce qui est de la négociation collective, l'accord sur la participation des travailleurs est négocié et signé entre le conseil d'administration de l'entreprise et le groupe spécial de négociation (GSN). Au sein de ce GSN, il n'y a qu'un représentant par pays européen où BASF compte des travailleurs. Il y a en fait un total de 28 représentants dont huit représentants pour l'Allemagne. Parmi ces huit personnes, il y a un représentant du comité des cadres.

Si nous comparons le droit à la participation et à la cogestion des travailleurs au sein de l'ancienne BASF AG et au sein de la nouvelle société européenne BASF, il nous faut analyser trois niveaux différents : le niveau de l'entreprise, le niveau de l'usine en Allemagne et le niveau de l'usine dans le reste de l'Union européenne.

Au niveau de l'entreprise (comité de surveillance), en Allemagne, comme nous l'avons déjà dit, tout est défini par la législation dite de cogestion de 1976, alors que dans le cas de la société européenne BASF, la participation des travailleurs fait l'objet d'un accord négocié.

Pour ce qui est de la composition du comité de surveillance, la parité entre les sièges accordés aux actionnaires et les sièges accordés aux employés restent la même, toutefois le nombre total de membres change. Alors que la législation allemande autorisait la présence de 20 membres au sein du comité de surveillance, l'accord négocié n'en prévoit plus que 12. Ceci a un impact très significatif sur notre situation vu notre position de cadres. Il n'y a plus de sièges disponibles pour un représentant des cadres. C'est la raison pour laquelle les cadres ne siègent plus au sein du comité de surveillance de BASF SE.

Au niveau des usines, il n'y a eu aucun changement en Allemagne.

Pour ce qui est des usines situées ailleurs en Europe, elles avaient déjà un accord volontaire à l'époque de BASF AG, accord nommé « Euro-Dialogue » dont le but était de fournir des informations aux travailleurs. Il n'y avait pas de représentants des cadres au sein de cette démarche. Que s'est-il passé au sein de la nouvelle société européenne de BASF ? Un accord a été négocié afin de créer le Comité d'entreprise européen de la Société européenne BASF. Ce comité aura pour rôles l'information, la consultation et, chose bien plus importante, une tâche consultative. Mais le point positif pour nous est que nous avons réussi à y décrocher un siège. Ce ne fut pas tâche aisée étant donné que nous sommes en minorité parmi les 28 membres et que certains membres de ce comité ne comprennent pas ce qu'un cadre allemand représente.

L'élection des membres du comité d'entreprise de BASF suit les règles nationales. Au total, le Comité d'entreprise européen de BASF compte un minimum de 28 délégués, chaque pays comptant au moins un représentant, voire plus si le nombre d'employés de ce pays le justifie. L'Allemagne, qui est le plus grand pays en termes d'effectifs, compte huit représentants, dont un cadre. Ce cadre n'est pas élu par les travailleurs mais par le comité pour l'expression des droits des cadres. Nous avons donc une élection séparée pour ce membre.

SCOR SE : Christophe Lefèvre, Membre du CEE, Secrétaire adjoint du CEE SE, (CFE-CGC, France)

SCOR est une entreprise de réassurances, nous sommes en quelque sorte les assureurs des assureurs. C'est donc un métier qui nécessite avoir des fonds propres relativement importants.
Le statut de SE autorise à n'avoir qu'une seule société dans un pays. Cela permet donc de pouvoir transférer éventuellement le siège social d'un pays à un autre, de faire des acquisitions et de développer notre activité plus facilement. Le statut de SE permet également d'optimiser la gestion de l'entreprise, d'avoir un seul bilan, une simplification des structures.

SCOR a été la première société d'assurance en France à se transformer en société européenne.

Chez SCOR, nous avons choisi un système de désignation des membres particulier. Le comité européen est composé de 21 membres permanents qui se réunissent quatre fois par an. Parmi les 21 membres, seuls 6 sont français alors que 50% du personnel se trouve en France mais ces 6 personnes détiennent 50% des droits de vote. Chaque année nous allons recalculer le droit de vote dont chaque délégué dispose en fonction de l'effectif du groupe en Europe. Ce système nous permet de garder un nombre de membres raisonnable et gérable et de respecter le poids de chaque pays dans notre entreprise.

Autre particularité chez SCOR, le personnel est constitué à 70-80% de cadres. Nous n'avons donc pas été confrontés à des problèmes de représentation des cadres comme d'autres groupes qui se sont transformés en sociétés européennes. Les cadres ont généralement des clauses dans leur contrat leur interdisant la moindre remarque ou critique concernant l'entreprise. Le comité commun des sociétés européennes du groupe SCOR leur permet donc d'exprimer leurs vues, ce qui permet de prendre en compte l'intégralité des besoins d'entreprise. C'est donc une très belle réussite.

Il y a des consultations communes aux différents comités d'entreprise nationaux mais le comité européen SCOR SE ne se substitue pas à leurs décisions. Il nous permet d'avoir une meilleure coordination au sein de chaque structure et d'optimiser le fonctionnement économique et quotidien de l'entreprise, de partager les synergies, les stratégies, la stratégie de l'entreprise et d'en discuter au niveau européen.

QUESTIONS / REPONSES

Représentante CFE-CGC, Arc International, France

Sur quels sujets le comité d'entreprise européen est-il amené à s'exprimer ?

Christophe Lefèvre

Nous nous sommes inspirés de l'annexe 2 de la Directive européenne. Nous sommes consultés sur les mesures concernant une réorganisation, l'emploi, des modifications dans la structure du capital ou de la stratégie de l'entreprise, dès lors que cela touche deux pays d'Europe, ou, dès lors qu'une décision qui serait prise au niveau mondial impacte un des pays d'Europe. Les sujets sont assez larges. Cela n'empêche pas cependant l'entreprise de poursuivre sa stratégie comme elle l'entend même si notre avis est négatif.

Représentant allemand, Airbus Germany

Vous avez soulevé une question particulièrement importante et qui n'est pas assez connue à travers l'Europe : le rôle des cadres dans les Sociétés européennes. Il est important d'insister sur cette question, vu que, jusqu'à présent, l'Allemagne est le seul pays dans lequel existe un véritable droit séparé pour les cadres.

Ludger Ramme

Ceci est très important. Nous avons vu que la législation européenne fait qu'environ 10 % de nos effectifs sont tout bonnement exclus des négociations et se voient nié leur droit à la participation.

Rainer Nachtrab

En général, les cadres représentent une minorité et c'est la raison pour laquelle ils devraient bénéficier d'une protection dans le cadre d'un processus démocratique. C'est à mon avis ce que le droit européen devrait leur garantir.

Représentant Federmanager, Italie

Pendant cette conférence, nous avons pu constater que les différences culturelles, le besoin d'harmonisation et la complexité sont les caractéristiques principales des entreprises aujourd'hui. À mon avis, les associations de cadres peuvent apporter une réelle valeur ajoutée pour résoudre tous ces problèmes. Nous sommes certes minoritaires en nombre mais nous apportons une réelle valeur ajoutée par notre travail de cadres, car nous sommes capables de faire face aux questions d'ordre culturel, techniques et complexes.

Représentant EASE, Grèce

Quelles sont les raisons financières et administratives pour lesquelles une entreprise souhaiterait changer de statut et devenir une Société européenne ?

Rainer Nachtrab

A mon avis, la raison principale est de réduire la taille du comité de surveillance et par conséquent le nombre de sièges accordés aux travailleurs en son sein.

Christophe Lefèvre

Je pense que l'avantage de cette transformation en société européenne est d'avoir un comité d'entreprise européen d'une société européenne, et d'avoir pour les managers une vision beaucoup plus large. Concernant l'impact financier, la SE permet effectivement une économie de coûts de fonctionnement, puisqu'il n'a a plus un bilan à établir pour chaque structure nationale mais uniquement dans le siège social de l'entreprise.

Représentant CFE-CGC, KDI, France

D'après mon expérience, certaines directions de sociétés allemandes se transforment en société européenne principalement dans l'optique de réduire la représentation des salariés au conseil de surveillance, voire de la supprimer, pour certaines, dont la mienne. Notre société a transformé sa forme juridique fin 2006 pour se transformer en AG. Le nombre de salariés allemands était descendu en dessous de 2.000, ce qui a supprimé la représentation des salariés au conseil de surveillance de la Holding. Un an après la société a décidé de se transformer en société européenne. Il n'y a plus de représentations, que ce soit des cadres ou même des salariés. Nous avons demandé à avoir au moins un siège de salarié au conseil de surveillance. Nous sommes une force de proposition, nous pouvons amener les idées du terrain à la direction qui peut-être un peu déconnectée de la réalité du fait des directives des actionnaires. Cependant la direction n'a pas accepté. Il faut faire très attention à la transformation en société européenne.

Ludger Ramme

Je crois que nous allons dans la bonne direction lorsque nous optons pour les comités d'entreprise européens ; en effet, pour nombre de nos organisations, il s'agit là d'une manière intéressante d'assurer la participation et l'implication des cadres. D'un autre côté, un comité d'entreprise européen ne suffit pas car il y a au sein de nos structures un grand nombre de cadres supérieurs qui ont besoin d'un accès plus soutenu encore à la concertation. Au sein de la CEC, nous discutons déjà de nouvelles formes de participation, de nouvelles manières d'établir un réseau car la CEC elle-même est un remarquable réseau de cadres répartis à travers l'Europe et dans le monde. Nous aimerions trouver des manières d'établir un dialogue entre les cadres européens, à quelque niveau que ce soit de la hiérarchie et où qu'ils travaillent en Europe. Nous souhaitons que la CEC devienne un outil qui rassemble ses cadres afin qu'ils puissent travailler ensemble et avoir la possibilité de contacter la direction de leurs entreprises pour leur dire que nous représentons un groupe de plus de 10 % de leurs forces vives. La législation européenne n'a pas été en mesure de nous donner les droits à la participation que nous méritons. Et si la législation ne peut pas nous donner cette participation, les cadres que nous sommes devront négocier avec les directions que vous êtes, vous les actionnaires, vous les directeurs généraux, et nous devrons trouver comment faire participer les cadres et assurer qu'ils soient consultés. À mes yeux, ceci pourrait être une manière de plus de nous aider à faire valoir le rôle que nous pouvons jouer parce que nous occupons la place que nous occupons au sein des entreprises et de l'économie européenne.

Rainer Nachtrab

Ludger Ramme

Christophe Lefèvre

Perspectives d'amélioration et révision de la Directive sur les comités d'entreprise européens. Panel de discussion des partenaires sociaux européens

Quelle est la valeur ajoutée des comités d'entreprise européens ? Quelle est votre position sur l'actuelle révision de la Directive CEE ?

De gauche à droite : Reiner Hoffman, Jørgen Rønnest, Georges Liarokapis, Carlo Parietti

Reiner Hoffmann, Secrétaire général de la CES

Avant que la Directive CEE ne soit adoptée en 1994, plusieurs entreprises avaient déjà installé une sorte de comité d'entreprise européen appelé « forum européen », « forum de dialogue », etc. Aujourd'hui, il y a plus de 800 comités d'entreprise européens. Sans le cadre juridique de la directive, je crois que nous n'aurions pas atteint un tel chiffre. Et cette démarche est très certainement une réussite, et pas seulement en termes de nombre de comités d'entreprise existants. En effet, **aujourd'hui, les comités d'entreprise européens jouent un rôle crucial dans l'élaboration de la dimension sociale de l'Europe.** Nous sommes convaincus que les comités d'entreprise européens peuvent contribuer non seulement à améliorer la performance sociale des entreprises, mais aussi leurs performances économiques car ils sont étroitement liés au modèle social européen. **L'un des facteurs de la réussite du modèle social européen est la qualité de son dialogue social.**

Je crois toutefois que nous devons aussi être francs et dire que le tableau est parfois mitigé. Nous avons entendu une foule de très bons exemples, de cas où la direction et les représentants des travailleurs ont appris à travailler ensemble, à façonner en commun les politiques de l'entreprise, notamment dans des circonstances pas toujours faciles. Les comités d'entreprise européens peuvent certes contribuer à rendre les entreprises plus performantes, plus compétitives puisque cela aussi est dans l'intérêt de leurs employés.

Cependant, à côté de tous ces développements positifs, il existe un certain nombre de difficultés. Pourquoi n'y a-t-il de comités d'entreprise européens que dans 800 entreprises alors que plus de 2400 entreprises sont concernées par cette législation européenne du travail ? Hélas l'une des raisons à cette situation est que trop d'entreprises n'ont pas encore compris qu'un comité d'entreprise européen pourrait être un avantage pour leurs politiques.

Quelle est la position de la CES lorsqu'il s'agit d'améliorer le travail des comités d'entreprise européens et d'exiger une révision nécessaire de la directive ? La condition préalable à l'installation d'un comité d'entreprise européen est que la direction centrale soit capable de fournir des informations sur la taille et la structure de l'entreprise. Certaines entreprises ne sont pas prêtes à faire cette démarche. Dans certains cas, nous sommes même allés au tribunal. Par conséquent, un élément important pour nous est de **veiller à ce que toutes les entreprises qui sont éligibles soient en mesure de créer en leur sein un comité d'entreprise européen.**

Le second point crucial est **une meilleure définition de l'information et de la consultation.** Les représentants des travailleurs au sein des comités d'entreprise européens devraient recevoir des informations importantes à temps, afin qu'ils aient l'occasion de réfléchir à l'information et, au besoin, de se forger une opinion et d'entamer une consultation avec la direction. Dans certains cas, soit l'information leur a été fournie trop tard, soit elle ne leur a pas été fournie du tout.

Un autre élément important pour nous pour améliorer les conditions qui permettent aux comités d'entreprise européens d'agir est de leur donner **le droit à la formation**. La formation est un aspect essentiel du travail transnational. Nous avons entendu parler de la diversité des relations sociales, des différents types de représentation des travailleurs dans les 27 Etats membres. L'apprentissage du multiculturalisme est essentiel, mais il est tout aussi essentiel pour les membres des comités d'entreprise européens de développer leurs compétences sur des sujets économiques et juridiques.

Notre expérience a prouvé que **tenir une seule réunion par an ne suffit pas** car les politiques d'entreprise se développent très vite. Bon nombre d'entreprises sont déjà passées à deux réunions par an ou organisent des réunions de comités de pilotage qui peuvent se réunir tous les deux mois. Cela augmente leur capacité non seulement à répondre lorsque des problèmes tels que des restructurations ou des licenciements de masse interviennent – lorsque la plupart du temps il est tout de même trop tard – mais aussi à contribuer à la performance de leur entreprise en faisant preuve d'esprit d'initiative.

L'un des points essentiels aux yeux de la CES est **la reconnaissance du rôle des syndicats.** Entre 1994 et 1996, alors que plus de 300 comités d'entreprise européens étaient établis par la négociation, les directions de certaines entreprises sont venues trouver nos fédérations sectorielles européennes pour les inviter à participer aux négociations car c'était également une expérience nouvelle pour ces entreprises que de créer des groupes spéciaux de négociations. Il était donc dans l'intérêt des entreprises de faire participer les fédérations sectorielles européennes car ces dernières ont la confiance des travailleurs et des syndicats des différents pays.

Par ailleurs, pour améliorer la performance des comités d'entreprise européens, les syndicats devraient avoir accès aux réunions de ces comités d'entreprise. Nous pensons que si un comité d'entreprise européen demande la participation des syndicats, ces derniers devraient avoir le droit d'assister aux réunions. Dans plus de 40 % des comités d'entreprise européens, ce n'est aucunement un problème. Nous aimerions que la révision de la directive garantisse à tous de pouvoir jouir de la même prérogative.

Le dernier élément crucial concerne les **sanctions** à imposer. Malheureusement, dans un certain nombre de cas, les droits des travailleurs au sein des comités d'entreprise européens ne sont pas respectés. Et si ces droits ne sont pas respectés, il faut qu'il y ait un mécanisme permettant d'imposer des sanctions efficaces. Ainsi, par exemple, dans les cas où la direction ne fournit pas une information dans les temps impartis et avant de prendre sa décision, la sanction imposée pourrait être que la décision ainsi prise ne pourra être mise en œuvre qu'au moment où le processus d'information et de consultation aura bien eu lieu.

Si la direction refuse de donner l'information sur la structure et la taille de son entreprise, la sanction imposée pourrait être que l'entreprise devra payer une amende pour chaque jour de retard dans la livraison de cette information.

Nous devons penser à des solutions pour améliorer le fonctionnement des CEE car je suis convaincu que les comités d'entreprise européens ont déjà engrangé de nombreux succès mais qui doivent encore être développés afin de façonner les politiques des entreprises et de soutenir la dimension sociale de l'Europe.

Carlo Parietti, Président d'EUROCADRES

Comme vous le savez, la CEC et Eurocadres sont des partenaires sociaux indépendants ; toutefois, les deux organisations sont unies par le biais d'un comité de liaison. La collaboration fonctionne bien et même s'il n'y a pas de consultation entre nous sur la révision de la directive sur les CEE, nous avons souvent exprimé un objectif qui nous est commun : essayer de renforcer les CEE en y assurant plus de présence des cadres. Dans notre position, nous soulignions le besoin d'avoir un juste équilibre entre tous les niveaux professionnels. Mais quel devrait être le juste équilibre entre cadres et autres niveaux professionnels ? Aujourd'hui, attribuer un tiers des sièges aux cadres n'est probablement pas suffisant. Demain, dans certaines entreprises, les cadres pourraient bien représenter plus d'un tiers de la population active. Nous devons convaincre les syndicats généralistes et leurs affiliés, mais aussi l'ensemble des travailleurs, que le fait d'avoir des cadres au sein d'un CEE permettra à ce dernier d'avoir de plus larges compétences, mais aussi plus d'espace de négociation. J'espère également que les représentants des employeurs comprendront que créer cet espace européen plus large est le seul moyen de rendre l'Europe plus compétitive.

Jørgen Rønnest, Directeur ff. Affaires sociales BUSINESSEUROPE

Le but de cet exercice est de développer un dialogue social transnational. Et la seule manière de développer ce genre de dialogue social est de se parler. L'interventionnisme politique n'est pas la panacée. Il y a peut-être quelques mauvais exemples, mais pourquoi devrions-nous pour autant détruire les excellents développements en cours dans des centaines d'entreprises vu qu'il n'y a que quelques mauvais éléments. C'est exactement ce que nous risquons si nous ne sommes pas extrêmement prudents par rapport à la révision de la Directive. Nous risquons de venir troubler les développements particulièrement positifs qui sont intervenus dans des centaines et des centaines d'entreprises. Les exemples que nous voyons aujourd'hui comptent certainement parmi les réussites mais il ne faut

pas oublier que ces réussites sont fondées sur diverses structures d'entreprise, sur diverses traditions et, bien sûr, sur différentes stratégies de la part des entreprises, de la part des représentants des travailleurs et de la part des syndicats impliqués. Il ne faut pas oublier que la directive fixe le cadre du développement du dialogue social et que ce dialogue doit être articulé entre la direction des entreprises et ses employés.

Pour être franc, les syndicats ont un rôle très important à jouer et devraient, évidemment, participer au processus. Cependant, les comités d'entreprise européens ne sont pas une plate-forme indépendante pour les syndicats.

Pour ce qui est des autres points mentionnés tels que le besoin de mieux définir l'information, la nécessité de mieux former les membres, nous sommes tout à fait d'accord. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de négocier sur base de cet « agenda limité » et d'améliorer le fonctionnement des comités d'entreprise. Je crois que nous pourrions accomplir beaucoup de bon travail, mais pour cela il faut dialoguer.

Est-ce que les comités d'entreprise apportent une valeur ajoutée ? Bien sûr ! Et ils apportent bien plus encore que ce que la plupart des entreprises n'auraient pu penser lorsque tout ceci a commencé il y a 14 ans, à mon avis. Dans le même temps, les entreprises disent qu'il y a moyen de progresser encore et que les progrès ne pourront être réalisés que s'il y a une participation active de la direction et des représentants du personnel. Il y a des problèmes et il y a encore de la place pour une amélioration ; par contre, moins nous troublons les développements qui existent déjà dans la majorité des comités d'entreprise qui fonctionnent bien, mieux ce sera.

Georges Liarokapis, Président de la CEC European Managers

Les comités d'entreprise européens existent depuis une dizaine d'années et **les syndicats comme le patronat admettent aujourd'hui la valeur ajoutée réelle de ces comités**. Ils contribuent à faire du modèle social européen un modèle envié dans le monde entier.

Concernant la position de la CEC, je voudrais attirer l'attention sur la population des managers et des cadres puisque c'est l'objet de cette conférence. Nous avons fait un constat sur les dix dernières années. Il y a des entreprises où toutes les catégories professionnelles sont représentées. Le modèle et la structure de dialogue social en France le permettent, puisque les cadres comme les autres employés ont la possibilité d'être élus dans les entreprises et de se retrouver dans des comités européens. Mais cela n'est pas le cas dans tous les pays, comme en Allemagne par exemple. **La question de la représentation des cadres et managers doit donc être abordée dans le cadre de la révision de la directive**.

Je ne pense pas que la notion de quotas règle la question. Je crois plutôt à une plus grande sensibilisation des acteurs, des syndicats présents et du patronat des entreprises, mais aussi des cadres et des managers eux-mêmes qui jusqu'alors ne se sont pas sentis concernés. Il faut trouver avec eux les moyens de les impliquer que ce soit par le biais syndical, ou par d'autres moyens afin d'avoir des comités européens responsables et autonomes.

Concernant la question des sanctions, l'approbation ou la désapprobation des politiques de l'entreprise par le CEE est déjà une forme de sanction. Les politiques des entreprises en matière de développement durable, de responsabilité sociale ont de plus en plus d'importance pour les consommateurs, pour les actionnaires comme pour les salariés. Pourquoi ne pas permettre au comité européen s'il existe d'approuver ce que l'entreprise fait ? Je pense que c'est une voie qui mérite d'être approfondie.

De gauche à droite :
Reiner Hoffman, Jørgen Rønnest, Georges Liarokapis, Carlo Parietti

QUESTIONS / REPONSES

Représentant CFE-CGC à AXA

Dans certains cas, l'employeur refuse de fournir l'information pour des raisons de confidentialité des négociations. Comment concilier information préalable et confidentialité ?

Représentant CFE-CGC à HP

Avec une, voire deux réunions par an, il est impensable d'avoir de vrais échanges, une vraie capacité d'influence, si les sujets ne sont pas préparés. Les groupes de travail qui existent au sein de certains CEE sont, je pense, une excellente méthode pour l'anticipation de l'ensemble des problèmes et devraient être introduits dans la nouvelle directive.

Représentant CFE-CGC / FEDEM

La plupart des cadres et managers présents au sein des CEE sont français. Cela est du aux traditions sociales et culturelles de chacun de nos pays. Ce manque de cadres au sein des comités européens créé un déséquilibre pour les entreprises qui elles sont multinationales ou mondiales. Si nous voulons avoir une Europe équilibrée nous devons réfléchir à ces questions. Comment intéresser les managers au syndicalisme ou à la représentation de personnel ?

Membre de la Fédération nationale agroalimentaire à la CFE-CGC, France

Aujourd'hui force est de constater que nous sommes en compétitivité mondiale. Au sein de ma société de nombreux d'emplois cadres ont été supprimés en France pour délocaliser toute l'informatique, la comptabilité, les achats, en Pologne. Cela s'est passé il y a six mois et la comptabilité va être délocalisée en Inde car les salaires y sont encore plus bas.
Aujourd'hui nombre d'entreprises européennes n'ont pas encore mis en place de comité d'entreprise européen et pendant que nous discutons entre nous, le monde continue d'avancer très vite et il nous dépasse parfois. Nous devons faire face, ensemble, à ces problématiques, et à ces engagements que nous avons pris vis-à-vis des cadres, de tous les salariés en général, de leur donner une belle image de l'Europe, une Europe de progrès, et une Europe qui permet à l'ensemble des Européens et à l'ensemble des habitants de la terre d'avoir une perspective d'avenir. Il faut que les entreprises aient les moyens de se développer en respectant les diverses législations dans les pays et en donnant la possibilité aux gens d'avoir une vie plus agréable

Représentant EASE, Grèce

Est-ce que les cadres dirigeants sont des salariés comme tous les autres, ou est-ce une catégorie qui échappe à tout dialogue social?

Jorgen Ronnest

Les règles qui régissent la composition des délégations des Etats membres sont des règles nationales ; cela n'est pas décidé par la directive. Il incombe aux partenaires sociaux et à l'État membre de décider qui sera représenté. Sur le volet des sanctions, je crois qu'il s'agit d'un principe clair du droit européen que de dire que les sanctions ne peuvent être introduites au niveau européen et d'ajouter qu'il incombe aux gouvernements nationaux des Etats membres d'introduire ces sanctions si nécessaire. Il existe d'ailleurs déjà des régimes de sanctions dans certains Etats membres.

Rainer Hoffman

Sur la question de la confidentialité, nous avons vécu plusieurs cas où la direction définit des informations comme confidentielles mais où il nous est impossible de comprendre pourquoi ces informations sont confidentielles. Nous sommes conscients de la concurrence accrue dans laquelle les entreprises doivent naviguer et notre intérêt est de trouver les bonnes solutions, des solutions dont tout le fardeau ne reposerait pas sur les seules épaules des employés et des travailleurs de l'entreprise. Il faut certes améliorer le dialogue mais cela ne signifie pas que nous devons dicter ce que les entreprises doivent faire. Le modèle social européen fait que dans un certain nombre de domaines, nous avons besoin d'une certitude juridique. Et qui dit certitude juridique dit législations idoines. Si le Traité de Lisbonne était ratifié par les 27 Etats membres, ce serait un énorme progrès étant donné que sa Charte des Droits fondamentaux deviendrait contraignante. Par conséquent, l'information, même transnationale, ainsi que les droits à la consultation deviendraient des droits fondamentaux.

Etude sur les accords mondiaux

François Fatoux, Délégué général ORSE

Avant de parler des ACI (Accords Cadre Internationaux) et du rôle joué par les CEE dans leur processus de négociation et de suivi, un mot de présentation de l'ORSE.
L'ORSE est un réseau qui réunit en France :
- Des grandes entreprises privées et publiques : une centaine ;
- des investisseurs et gérants d'actifs ;
- des organisations professionnelles comme le Medef (patronat français) ;
- et les 5 confédérations syndicales : 3 d'entre elles siègent dans les instances dirigeantes (CGT, CFDT et CFE-CGC).

La CFE-CGC a participé à la création de notre association en 2000.

L'ORSE est un réseau qui s'est donné pour mission d'accompagner les entreprises dans leur démarche de développement durable et d'être un observatoire et de veille sur les initiatives qui vont structurer les stratégies des entreprises autour du concept de RSE (ou CSR en anglais).

L'ORSE s'est intéressé à la question des ACI car les grandes entreprises cotées en bourse qui veulent afficher un engagement développement durable, très souvent doivent le faire pour l'ensemble de leurs filiales en Europe et la direction définit seule ses engagements sous forme d'un engagement unilatéral formalisé par un code de conduite (appelé aussi code d'éthique).

Très peu d'entreprises acceptent aujourd'hui de discuter de leurs valeurs éthiques avec les représentants syndicaux. Pourtant certaines d'entre elles ont accepté de le faire, soit dans un cadre européen, soit dans un cadre mondial avec des représentants syndicaux qui peuvent être :
- les représentants de l'instance mondiale européenne de dialogue ;
- le comité d'entreprise européen ;
- la fédération européenne ou mondiale compétente.

Lorsque ces engagements sont signés au niveau mondial avec une fédération syndicale interne, ces engagements s'appellent : Accords Cadres Internationaux (ACI).

En décembre 2006 l'ORSE a publié un guide pratique sur les ACI, disponible en français et en anglais, pour aider les entreprises comme les syndicalistes à négocier eux-mêmes un ACI.

Dans ce guide sont analysés et illustrés d'exemples concrets, à la fois :
- les processus de négociation ;
- le contenu de ces accords ;
- les périmètres d'application (filiales, sous-traitants, fournisseurs).

Les raisons qui ont motivé l'ORSE à promouvoir les ACI sont les suivantes :
- ils donnent de la crédibilité aux engagements de l'entreprise. C'est un point important pour les investisseurs et tous ceux qui jugent de la politique sociale et environnementale (notamment les agences de notation comme Vigeo) ;
- ces ACI (même s'ils ont un périmètre mondial) sont signés très majoritairement par des entreprises européennes.

Sur 64 multinationales qui aujourd'hui ont signé un ACI, 56 sont européennes et 8 extra européennes. Pas d'entreprise britannique, pas d'américaine. Sur ces 56 européennes, très majoritairement :
- allemandes (17) ;
- nordiques (10 : Norvège, Suède, Danemark) ;
- françaises (11 : Danone, Accor, Carrefour, Club Med, Renault, Edf, Lafarge, Pas Peugeot Citroën, France Telecom, pour les citer par ordre de signature) et depuis 2008 : Vallourec.

Compte tenu de ces constats, l'ORSE cherche à promouvoir cette idée de négociation sociale internationale pour débattre des questions de développement durable comme la liberté syndicale, les non discriminations, la santé/sécurité, les relations avec les fournisseurs.

Nous pensons qu'une des traductions concrètes du modèle social européen est dans la capacité des entreprises à discuter de ces sujets avec les syndicats.

Pour revenir aux ACI, je souhaiterais évoquer le rôle des CEE car, si formellement ces accords sont signés avec une fédération sectorielle mondiale (FIOM, ICEM, UITA, UNI, IBB, qui à elles seules ont signé la quasi-totalité des accords), les CEE peuvent être très actifs à deux niveaux :
- dans le processus de négociation ;
- dans le suivi des engagements.

Dans le processus de négociation
Dans certains cas, la demande de formalisation d'un engagement sur la RSE émane du CEE car le comité peut être la seule instance de dialogue structurée au niveau supra national.
Comme nous sommes dans les locaux d'Airbus, je prendrai l'exemple d'EADS : l'ACI a été signé le 8 juillet 2005 entre l'entreprise représentée par son président et son vice-président et le CEE.
Deux autres parties sont associées à cet accord :
- la fédération européenne de la métallurgie ;
- la fédération mondiale de la métallurgie.

Dans la quasi-totalité des accords signés par la FIOM, le CEE a été associé au processus de négociation.

Dans le suivi des engagements
Les premiers ACI signés dans les années 90 affichaient des principes sans que soient prévus des outils de suivi et de contrôle des engagements de l'entreprise.
Dans la génération des accords signés à partir des années 2003-2004, les fédérations internationales et plus particulièrement la FIOM ont été attentives au fait de ne s'engager que si des systèmes de contrôle et de suivi étaient prévus.

Plusieurs systèmes de contrôles peuvent être mis en œuvre à l'initiative des entreprises :
- un contrôle externe avec des cabinets de certification, de notation (Arcelor, Peugeot, Daimler) ;
- un contrôle interne assuré par une instance de suivi créée à cet effet :
  . par le management ;
  . par les syndicats ;
  . par le CEE ;
  . au niveau local.

Il sera demandé aux syndicats locaux d'apprécier l'atteinte des objectifs et le respect des engagements.
Dans certains cas, c'est le CEE qui va être investi de cette mission :
. de contrôle ;
. de suivi annuel.

Quelques mots de **conclusion** à partir des pratiques de dialogue social supra national des entreprises multinationales.
Pendant très longtemps, le CEE était la seule instance de dialogue entre la direction de l'entreprise et les représentants des syndicats. Aujourd'hui l'entreprise multinationale peut s'appuyer sur plusieurs interlocuteurs :
- le CEE ;
- la fédération européenne ;
- la fédération mondiale ;
- une instance de dialogue créée au sein de l'entreprise (EDF comité de groupe, Renault).

Si théoriquement chacun de ces interlocuteurs s'inscrit dans une mission différente lorsqu'il est sollicité, par exemple pour le CEE, pour une mission de consultation et d'information, dans la pratique ces instances peuvent assumer d'autres missions que celles qui leur ont été attribuées au départ. Faut-il dénoncer le fait qu'il n'appartient pas au CEE de négocier des accords d'entreprise ou apprécier le résultat final qui est celui d'un accord européen ou mondial applicable à l'ensemble des salariés du groupe, de ses filiales et de ses sous-traitants.

Georges Liarokapis évoquait ce matin comme extension possible des compétences du CEE celui de pouvoir donner un avis sur la stratégie développement durable de l'entreprise. Je peux témoigner que cette démarche est déjà mise en œuvre dans des entreprises, en nombre limité. Je pense en particulier à l'assureur Axa qui dans son rapport développement durable a publié l'avis de son comité européen de groupe. Pourtant faut-il faire que cette pratique soit étendue à toutes les entreprises dans un cadre juridique ?

Autre pratique qui pourrait impliquer les instances de dialogue européen ou mondial : la mise en place d'indicateurs pour suivre de manière objective les démarches de progrès des entreprises. Des référentiels mondiaux comme le GRI ou des lois nationales comme la loi NRE en France, proposent des indicateurs sociaux pour l'ensemble des filiales d'un groupe : santé/sécurité, formation.
Dans la mesure où ces indicateurs sont très nombreux, l'entreprise peut avoir intérêt à sélectionner les indicateurs qui sont les plus pertinents et qui répondent du mieux possible aux enjeux propres du secteur d'activité de l'entreprise.

Je ne sais si cette bonne pratique doit être étendue à toutes les entreprises notamment dans le cadre d'une révision de la directive sur les CEE mais c'est un exemple de la manière dont les syndicats peuvent être plus présents dans le débat social au niveau international.

Dernière remarque: autant les entreprises et les DRH ont la volonté d'optimiser les contacts avec leurs différents interlocuteurs syndicaux (CEE, fédération sectorielle, instance de dialogue interne aux différents niveaux – local, national, européen, mondial), autant les syndicats présents dans ces différentes instances ont du mal à intervenir de manière concertée et cohérente. Lorsqu'il y a des stratégies de concertation entre représentants de différents niveaux, cela dépend finalement de la volonté de la direction de l'entreprise d'assurer cette cohérence.

Les représentants syndicaux, notamment ceux qui siègent dans les CEE, peuvent échapper à cette dépendance vis-à-vis de la direction de l'entreprise en participant à la mise en œuvre de réseaux syndicaux qui peuvent associer tous les syndicalistes présents dans les différentes filiales de l'entreprise qui ont la volonté de s'inscrire dans un cadre supranational.
A cet égard, deux grandes fédérations mondiales comme l'UNI et l'ICEM ont d'ailleurs conçu un guide syndical pour la création de tels réseaux – guide téléchargeable en plusieurs langues.

En conclusion, ce que nous pouvons constater au sein de l'ORSE, c'est la volonté de quelques entreprises, quelques syndicalistes qui à différents niveaux cherchent à expérimenter de nouvelles pratiques de dialogue social reposant notamment sur quelques principes :
- climat de confiance entre les deux parties sur une longue durée ;
- prise en compte des modes d'organisation propres à chaque entreprise et des différences culturelles ;
- implication forte du management.

Ces pratiques sont extrêmement diverses.
Elles sont aujourd'hui très minoritaires mais pour autant elles dessinent des perspectives d'avenir ambitieuses.
Ces pratiques méritent d'être analysées, valorisées.
Les CEE peuvent contribuer à cette promotion.

Comités d'entreprises européens et responsabilité sociale d'entreprise

Nicole Notat, Présidente Vigeo, Agence de notation et d'évaluation de la RSE, ancienne Secrétaire générale CFDT

La notion de **responsabilité dite sociale des entreprises** recouvre la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et des nouveaux modes de croissance, de développement, qui doivent voir le jour pour faire face à aux défis des générations futures.

La RSE incite donc les entreprises à maîtriser l'impact de leurs choix, de leurs activités sur l'ensemble des parties prenantes, l'environnement, les salariés, les territoires, les clients, les consommateurs, les fournisseurs et les sous-traitants, tous ceux qui en relation plus ou moins directe sont concernés par l'avis, les choix et les activités de l'entreprise.

La question de la réputation et de l'image de l'entreprise préoccupe beaucoup aujourd'hui les dirigeants et les marques parce que ce sont précisément la marque et le nom de l'entreprise qui font son attractivité, qui font la différence sur le marché ou qui créent la confiance. Et toute atteinte portée à cette image et à cette réputation va devenir a contrario un risque qu'il faut prévenir.

C'est ainsi que la **plupart des entreprises** sont amenées à intégrer dans leurs préoccupations, parfois dans leurs stratégies, ce concept de responsabilité sociale.

Les investisseurs et les gestionnaires d'actifs intègrent eux aussi des facteurs sociaux, environnementaux à leurs modes d'investissement et de placement. Ils se sont réunis au niveau de l'ONU pour définir six principes de l'investissement responsable, où ils appellent à intégrer les facteurs sociaux, environnementaux aux choix de placement car ils auront à plus ou moins long terme une influence sur la sécurité et la rentabilité des placements. C'est une sorte de mini révolution dans ce milieu qui touche évidemment plutôt des investisseurs à long terme.

Le troisième acteur intervenant dans cet ensemble, ce sont les **agences de notation**, dont Vigeo fait partie. Notre rôle est tout simplement de dire quelle est la réalité, la tangibilité de l'engagement de l'entreprise et donc de son niveau de maîtrise des risques sur les objectifs de responsabilité sociale, environnementale et sociétale. **Un accord international sur les différents objectifs de responsabilité sociale est aujourd'hui le degré le plus abouti de la démonstration de l'engagement de l'entreprise.**

Il s'agit aussi de mesurer l'effectivité des résultats. Dans cet exercice il est important de recueillir l'information que l'entreprise produit, mais aussi l'information émanant des parties prenantes concernées. **Les comités d'entreprise ou les organisations internationales professionnelles sont donc pour nous des interlocuteurs tout à fait privilégiés et intéressants pour obtenir des informations venant de sources très différentes**.

Aujourd'hui apparaissent de multiples parties prenantes, ONG, associations qui veulent s'installer autour de la table avec les dirigeants d'entreprise. Il y a donc un enjeu de positionnement à la fois pour les directions et sans doute aussi pour les organisations syndicales.

Ces sujets lorsqu'ils entrent dans les entreprises entraînent le **décloisonnement des thèmes habituellement en discussion entre l'entreprise et les organisations syndicales**, qui sont élargis à ceux du développement durable. C'est aussi une opportunité pour faire passer les dialogues dans les entreprises du niveau souvent national, européen au champ international de l'activité de l'entreprise.

Cela permet également une possibilité d'intervention des organisations syndicales ou des institutions représentatives sur les questions de délocalisation, de restructuration, de conditions sociales des salariés de l'entreprise dans tous les coins du monde, et donc une élévation des standards sociaux et environnementaux dans les pays où il n'y a pas ou peu de réglementations.

La RSE ouvre ainsi de nouveaux champs d'intervention **pour les organisations syndicales** et d'une façon générale **les institutions de représentation de personnel, les comités d'entreprise** qu'ils soient nationaux ou qu'ils soient européens. Toutes les entreprises multinationales sont évaluées, notées, par les agences que nous sommes et les membres des comités d'entreprise peuvent se procurer ces informations.

Cependant, les études que nous avons faites sur des objectifs de responsabilité sociale montrent que les entreprises avancent plus souvent par la volonté des dirigeants que du fait de la pression exercée de l'intérieur de l'entreprise. Toutefois, lorsque ces thèmes ont été véritablement appropriés par les organisations syndicales, une véritable nouvelle étape s'engage, la dynamique est lancée et le mouvement est quasi effervescent.

Pour cette raison, la manière dont les institutions représentatives et les organisations syndicales se saisiront de ce sujet dans les entreprises, dans les secteurs professionnels, déterminera à mes yeux en grande partie ce que sera véritablement la réalité de la prise en charge par les entreprises de ces nouveaux enjeux du développement durable.

Conclusions

Georges Liarokapis, Président de la CEC European Managers

Cette conférence a montré qu'une consolidation du rôle des comités d'entreprise européens ne peut avoir lieu que si les cadres y sont représentés de manière adéquate.

Actuellement, dans la majorité des pays membres, les cadres sont insuffisamment représentés dans les comités d'entreprise européens.

La Directive révisée sur les CEE devra donc rendre concrète la nécessité que toutes les catégories professionnelles qui ont en charge de décliner et de faire appliquer la politique de la direction mais en ont à subir également les contraintes et les conséquences comme tous les autre travailleurs puissent avoir les moyens de s'exprimer et recevoir l'information au sein de l'instance.

AMENDEMENTS PROPOSÉS PAR LA CEC EUROPEAN MANAGERS
RÉVISION DE LA DIRECTIVE SUR LES COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS

1. **Considérant (20)** Conformément au principe de subsidiarité, il appartient aux États membres de déterminer qui sont les représentants des travailleurs, et notamment ~~de prévoir, s'ils l'estiment adéquat,~~ *d'assurer* une représentation équilibrée des différentes catégories de travailleurs, *dont les cadres.*

2. **Considérant (26)** Le groupe spécial de négociation doit représenter, de façon équilibrée, les travailleurs des différents Etats membres *et des différentes catégories d'employés*. Les représentants des travailleurs doivent pouvoir se concerter entre eux pour définir leurs positions dans la négociation avec la direction centrale.

3. **Article 5. 2 (a)** Les États membres déterminent le mode d'élection ou de désignation des membres du groupe spécial de négociation qui doivent êtres élus ou désignés sur leur territoire, *en prenant en compte une représentation équilibrée des différentes catégories d'employés, dont les cadres.*

4. **Article 5. 2 (c)** La direction centrale et les directions locales, ainsi que les organisations européennes de travailleurs et d'employeurs ~~compétentes~~ *affiliées aux organisations européennes interprofessionnelles,* sont informées de la composition du groupe spécial de négociation et du début des négociations.

5. **Article 5. 4 § 3** Pour les besoins des négociations, le groupe spécial de négociation peut demander à être assisté dans sa tâche par des experts de son choix, par exemple des représentants des organisations des travailleurs ~~appropriées au niveau communautaire~~ *affiliées aux organisations européennes interprofessionnelles*. Ces experts peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation, le cas échéant pour promouvoir la cohérence au niveau communautaire.

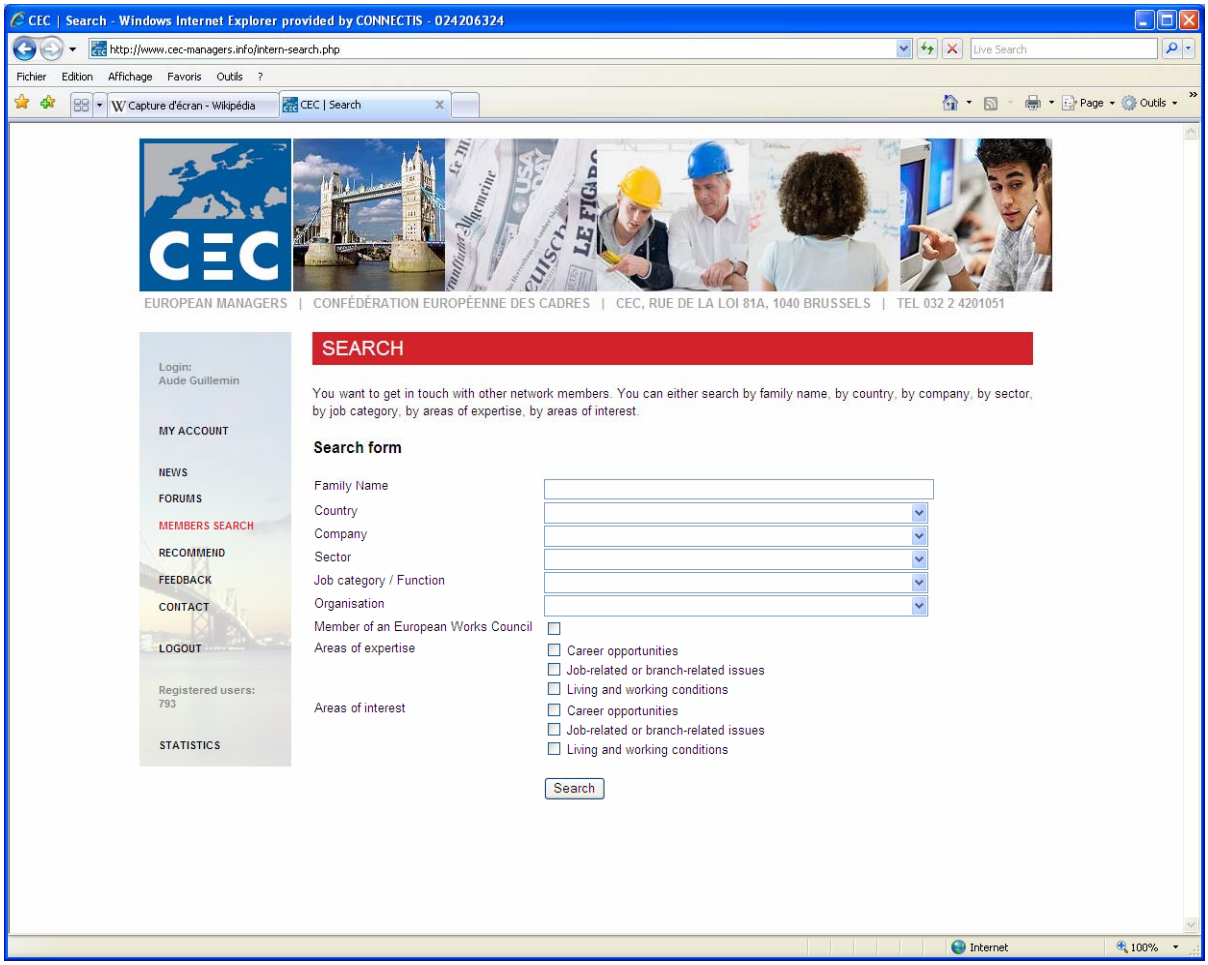
6. **Article 6. 2 (b)** La composition du comité d'entreprise européen, le nombre de membres, la répartition des sièges, permettant de prendre en compte ~~dans la mesure du possible~~ le besoin de représentation équilibrée des travailleurs selon les activités, les catégories de travailleurs et le sexe, et la durée du mandat.

REJOIGNEZ "CEC MANAGERS NETWORK" !

CEC MANAGERS NETWORK vous aide à développer un réseau personnel et professionnel et à échanger des informations sur votre secteur, métier, pays, etc.

Le réseau est également particulièrement utile si vous avez l'intention de travailler à l'étranger. De plus, cet outil peut renforcer la représentation des cadres au sein des Comités d'entreprise européens et autres instances de représentation.

www.cec-managers.info



Imprimé à Bruxelles, novembre 2008
Crédits Photos:
© Communauté Européenne 2008
© Commission Européenne 2008

Cette publication n'engage que son auteur. La Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.