

# EWC: FIT FOR CHANGE



## Guide sur les processus de restructuration transnationaux pour membres de CEE



Financé par l'Union européenne



GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

## Les partenaires du projet



### EXCLUSION DE RESPONSABILITÉ

Les opinions exprimées dans ce document reflètent l'avis de l'auteur, et ne correspondent pas forcément à la position officielle de GPA-djp.

La réimpression et la traduction à des fins non commerciales en citant la source sont autorisées à condition que l'éditeur en soit informé à l'avance et qu'un exemplaire lui soit fourni.

### Mentions légales:

Éditeur: GPA-djp, service Europe, multinationales et relations internationales

Auteur: Eckhard Voss, wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg, Germany

Photos: GPA-djp, fotolia.com

Layout: GPA-djp Marketing, Ulrike Pesendorfer

DVR: 0046655, ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Juin 2017

© GPA-djp

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	4
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	5
<b>SOMMAIRE DES CHECK-LISTS</b> .....	6
<b>1 LA RESTRUCTURATION COMME RÉALITÉ QUOTIDIENNE</b> .....	7
1.1 La restructuration n'est pas une situation d'exception dans le quotidien d'une entreprise .....	7
1.2 Diversité, omniprésence et moteurs des processus de restructuration de nos jours.....	8
1.3 Impacts de la restructuration .....	10
<b>2 DISPOSITIONS ET DIRECTIVES EUROPÉENNES RELATIVES AUX PROCESSUS DE RESTRUCTURATION</b> .....	11
2.1 Droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation .....	11
2.2 Droits à l'information, à la consultation et à la participation selon la Directive sur le CEE et la Directive SE .....	12
2.3 Dispositions relatives à la protection sociale des travailleurs touchés par une restructuration .....	15
2.4 Droits des travailleurs dans le cadre des dispositions du droit économique et du droit des entreprises .....	16
<b>3 LE CEE ET LES RESTRUCTURATIONS TRANSNATIONALES</b> .....	18
3.1 Les CEE peuvent jouer un rôle dans les restructurations transnationales .....	18
3.2 Facteurs d'influence internes et externes décisifs .....	20
3.3 Le CEE comme araignée au centre de la toile .....	23
<b>4 PRÊTS POUR L'ANTICIPATION ET LA GESTION DES CHANGEMENTS</b> .....	25
4.1 Obtention d'informations utiles et suffisantes .....	27
4.2 Facteurs clés pour une procédure de consultation fructueuse .....	31
4.3 Évaluation de plans de restructuration.....	32
4.4 Participation et prise d'influence sur les décisions de restructuration .....	33
4.5 Le CEE, les restructurations et les négociations avec la direction .....	34
4.6 Après la restructuration, rien n'est terminé : évaluation et réflexion sur les enseignements .....	35
<b>5 INFORMATIONS UTILES</b> .....	37
5.1 Informations à propos de la Directive sur le CEE et les CEE .....	37
5.2 Lignes directrices et instruments des syndicats.....	38
5.3 Formation et développement des compétences pour CEE .....	39
5.4 Autres sources précieuses.....	40
5.5 Références complémentaires.....	40

## AVANT-PROPOS

La restructuration est une caractéristique courante de la réalité quotidienne et du développement d'entreprises transnationales. En fait, ce furent des restructurations transnationales et des cas de grande notoriété dans les-queles les droits fondamentaux des travailleurs n'ont pas été respectés qui conduisirent en 1994 à la Directive sur le CEE. Depuis, on peut observer di-verses phases et formes de restructuration déclenchées par des moteurs tels que la mondialisation et la mutation technologique, ou découlant de changements des conditions de marché spécifiques à une industrie (par ex. la libéralisation des marchés et du commerce). À l'heure actuelle, les restructurations sont particulièrement rapides : les entreprises sont con-frontées à de nouveaux défis en raison de la mutation technologique rapide, encore renforcée par la numérisation et la concurrence exacerbée non seu-lement des pays à faible niveau de salaire, mais également de nouveaux modèles d'entreprise minant les concepts traditionnels (Google Car, Uber, etc.).

Les comités d'entreprise européens jouent un rôle important lors de restructurations transnationales des entreprises. Ils constituent la pièce maîtresse de la représentation européenne des travailleurs et du dialogue social dans les entreprises multinationales, ainsi que les seules instances véritablement transnationales de l'information et de la consultation au lieu de travail.

Ce guide a pour objectif de fournir aux délégués des CEE et notamment aux membres des comités de pilotage des informations de fond et des instru-ments et check-lists pratiques pour aborder les questions de restructuration et réagir aux plans et projets de restructuration et de transformation des entreprises. Le guide contient des informations sur les conditions cadre ju-ri-diques, des auxiliaires d'orientation et des instruments pratiques pour ai-der les CEE à mieux réagir aux plans de restructuration au niveau de l'entreprise et les influencer.

Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un projet conjoint des syndicats ÖGB/ GPA-djp (Autriche), UNI Europa (Belgique), SBI Formaat (Pays-Bas) et UNITE the Union (Royaume-Uni) en coo-pération avec ver.di (Allemagne), OSPO (République tchèque), OZ KOVO (Slovaquie) et VÖGB (Autriche). Les liens étroits du projet avec des formateurs professionnels de CEE – notam-ment les services formation de l'ETUI et de SBI Formaat – ainsi que le sa-voir-faire pratique des re-présentants expérimentés de CEE participant au projet se sont avérés extrêmement précieux pour la présente publication.<sup>1</sup>

**Wolfgang Greif**, GPA-djp

Responsable du service Europe, multinationales et relations internationales

---

<sup>1</sup> Nous renvoyons également ici à l'autre publication élaborée dans le cadre du projet : « Modules de formation continue pour membres du CEE sur le thème de la restructuration ».

## SOMMAIRE DES CHECK-LISTS

Check-list 1 :	culture d'entreprise .....	20
Check-list 2 :	direction de l'entreprise et droits des travailleurs .....	21
Check-list 3 :	pratique de décision transnationale.....	22
Check-list 4 :	appréciation de l'influence du CEE sur les décisions de restructuration.....	22
Check-list 5 :	appréciation des conditions cadre concrètes d'un projet de restructuration .....	23
Check-list 6 :	relations du CEE avec le personnel sur place .....	24
Check-list 7 :	signaux d'alerte précoce de restructurations .....	25
Check-list 8 :	anticipation et appréciation des risques relatifs aux projets d'externalisation/offshoring.....	25
Check-list 9 :	première évaluation d'un plan de restructuration .....	27
Check-list 10 :	préparation des réunions avec la direction .....	27
Check-list 11 :	éviter le piège de la confidentialité .....	28
Check-list 12 :	exigences essentielles envers la qualité des informations.....	30
Check-list 13 :	prérequis pour des procédures de consultation utiles .....	31
Check-list 14 :	implication des sites locaux et de leurs représentations d'intérêts dans les consultations sur les projets de restructuration .....	31
Check-list 15 :	évaluation de la plausibilité (pertinence) d'un concept de restructuration ....	32
Check-list 16 :	évaluation des impacts d'un projet de restructuration sur les compétences clés.....	33
Check-list 17 :	détecter des plans de restructuration exclusivement axés sur les coûts.....	33
Check-list 18 :	principes généraux pour les négociations sur les plans de restructuration avec la direction.....	35
Check-list 19 :	évaluation de projets de restructuration et enseignements.....	36

# 1 LA RESTRUCTURATION COMME RÉALITÉ QUOTIDIENNE

## 1.1 La restructuration n'est pas une situation d'exception dans le quotidien d'une entreprise

Le monde moderne des affaires est soumis à des changements permanents ; pour réagir à ces changements, les restructurations constituent l'une des méthodes les plus courantes des entreprises. Les impacts de la mondialisation, les progrès des technologies de l'information et de la communication, les nouvelles tendances au lieu de travail et sur les marchés spécifiques aux différentes industries, mais également les modifications des réglementations et d'autres facteurs contribuent au besoin d'adaptation et de restructuration.

Selon des chiffres récents d'Eurostat, environ 9-10 % de toutes les entreprises européennes sont nouvellement créées tous les ans, tandis qu'un nombre comparable ferme pendant la même période ; en 2014, cela concernait environ 7,5 millions d'emplois.<sup>2</sup> Ces chiffres indiquent que tous les jours, dans l'Union européenne, environ 10 000 emplois sont perdus et 11 000 emplois sont créés. Notons ici que selon Eurostat, moins de la moitié des entreprises fondées chaque année (44 % en 2013) survivent aux cinq premières années d'exploitation.

Les fusions et acquisitions constituent un autre indicateur de la restructuration comme élément permanent de la vie économique : les statistiques sur les opérations de fusion et d'acquisition en Europe font état d'une moyenne de 16 500 transactions de ce type dans la période de 2009 à 2016. Par rapport à la période de 2001 à 2008, c'est-à-dire avant la crise économique, cette valeur a augmenté de près de 10 %. À l'échelle mondiale, l'augmentation était même de 18 %.<sup>3</sup>

Les fusions et les acquisitions ainsi que la création et la fermeture d'entreprises sont deux formes de restructuration, mais elles ne sont ni les seules ni les plus importantes. Selon l'European Restructuring Monitor (ERM)<sup>4</sup> qui existe depuis 2002 et est géré par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), les fusions/acquisitions et les fermetures/faillites n'étaient responsables que de 2,2 % et 9,5 % respectivement des 1500 cas documentés dans la base de données ERM. À côté de la création d'entreprise, la forme la plus fréquente de restructuration selon la base de données ERM<sup>5</sup> est la « restructuration interne », un terme très large pour désigner des restructurations d'entreprise entraînant une réduction des emplois.

Les restructurations peuvent toutefois prendre des formes multiples : outre les différents types de restructuration interne, au moins une demi-douzaine de formes et de types divers de restructuration avec des caractéristiques spécifiques ont été répertoriés (voir aperçu d'ensemble dans l'encadré).

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business\\_demography\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics).

<sup>3</sup> D'après des chiffres de l'Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) : <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

<sup>4</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/78/en/1/EF1378EN.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/78/en/1/EF1378EN.pdf)

<sup>5</sup> La base de données ERM englobe des fiches de données sur plus de 20 000 opérations de restructuration depuis 2002, documentées au moyen d'indicateurs clés (date de l'annonce, industrie, pays, type de restructuration) et d'un bref résumé. Environ 100 à 150 nouveaux cas sont ajoutés tous les mois par les rapporteurs sur la base d'une analyse des médias. Les critères pour l'enregistrement des cas dans la base de données prévoient qu'au moins 100 créations ou suppressions d'emplois sont annoncées, ou que le cas affecte au moins 10 % des effectifs de sites comptant au moins 250 travailleurs.

### Principales formes de restructuration

- **Restructuration interne** : ici, la direction de l'entreprise prévoit une réduction d'emplois qui n'est pas en rapport avec l'une des autres formes de restructuration décrites ci-dessous.
- **Fermeture** : une entreprise ou un site industriel est fermé pour des raisons économiques qui ne sont pas directement liées à une délocalisation ou à une externalisation.
- **Faillite** : une entreprise fait faillite pour des raisons économiques qui ne sont pas directement liées à une délocalisation ou à une externalisation.
- **Externalisation** : l'activité est sous-traitée à une autre entreprise dans le même pays.
- **Délocalisation** : l'activité reste dans l'entreprise, mais est transférée à un autre site dans le même pays.
- **Offshoring** : l'activité est délocalisée ou externalisée à l'étranger.
- **Fusion/acquisition** : deux entreprises fusionnent, ou le rachat d'une entreprise entraîne un programme de restructuration interne dans le but d'une rationalisation organisationnelle par réduction des effectifs.
- **Extension des activités** : une entreprise étend ses activités et embauche du nouveau personnel.

*Source : Eurofound 2013 : Rapport annuel 2013 de l'ERM : Surveillance et maîtrise des restructurations au XXIe siècle, p. 9 (traduction du texte anglais).*

## 1.2 Diversité, omniprésence et moteurs des processus de restructuration de nos jours

Les exemples ci-après de cas de restructuration d'envergure dans tous les secteurs économiques – extraits de la base de données ERM d'Eurofound pour début 2017 – indiquent la diversité des formes de restructuration et leur omniprésence dans tous les secteurs :

**Restructuration interne et licenciements collectifs** : en février 2017, un grand groupe énergétique français a annoncé son intention de supprimer 3500 emplois sur un effectif total de 67 000 d'ici 2018. La suppression d'emplois concerne avant tout des prestations commerciales et des fonctions telles que la comptabilité, la communication et la gestion des ressources humaines. Entre 2011 et 2014 déjà, le groupe avait supprimé 20 000 emplois en raison d'une anticipation insuffisante du changement sur le marché de l'électricité.

Tous les mois, on trouve d'innombrables cas similaires de restructurations et de licenciements dus à un **manque d'anticipation des changements sur le marché**, ou tout simplement à des **erreurs de gestion** : en janvier 2017 par exemple, une banque britannique a annoncé la fermeture de 79 agences – soit d'environ un tiers de son réseau – ce qui concerne 400 salariés. Selon la déclaration de l'entreprise, la suppression d'emplois est due à la tendance aux transactions bancaires électroniques. Le même mois, l'une des sociétés les plus connues (et précédemment en forte expansion) du secteur auparavant en plein essor des jeux en ligne a annoncé qu'elle entendait supprimer 200 emplois sur 550 au total rien qu'à Hambourg. En août 2016 déjà, l'entreprise avait annoncé qu'elle prévoyait de licencier jusqu'à 600 salariés. La réduction des emplois est à porter au compte de l'échec de la stratégie de prix de l'entreprise pour les jeux « free to play ».

L'exemple récent peut-être le plus connu d'un échec d'entreprise (ou plutôt d'un comportement frauduleux) et d'un manque d'anticipation du changement est fourni par le plus grand constructeur automobile allemand : fin 2016, Volkswagen a annoncé la suppression de 30 000 emplois (dont jusqu'à 23 000 en Allemagne) ; comme raisons, on a cité les conséquences financières du « dieselgate » et la nécessité de modifier radicalement le modèle commercial du groupe. Comme élément de sa présentation modifiée sur le marché, l'entreprise entend à présent investir dans

le développement de voitures électriques et à conduite autonome ; dans ce contexte, la direction de l'entreprise promet de créer notamment dans les usines allemandes 9000 nouveaux emplois pour la production de voitures électriques.

Une restructuration interne ne signifie pas toujours, ou pas uniquement, des licenciements, mais s'accompagne souvent de la création d'emplois dans d'autres secteurs, voire dans le même secteur – mais dans de **moins bonnes conditions d'emploi** : en février 2017, une grande chaîne alimentaire britannique a annoncé qu'elle voulait supprimer les postes de 1700 directeurs adjoints de magasins. Ils seront remplacés par des postes nouvellement créés, mais moins bien payés, de « chefs d'équipe ».

**Les externalisations/l'offshoring, les fusions et les acquisitions** sont des formes de restructuration en liaison étroite avec la mondialisation et l'internationalisation : un cas type est l'offshoring de l'informatique et d'autres tâches de support dans des pays à faible niveau de salaire, comme le montre un exemple belge de janvier 2017 : le service postal national a annoncé la suppression de 200 consultants informatiques externes et la dé-localisation de leurs postes en Inde. 200 informaticiens internes restent dans l'entreprise, et leur tâche comprendra, entre autres, l'initiation des informaticiens indiens...

Les fusions et acquisitions entraînent nécessairement des **doubles emplois au niveau de certains postes et de certaines fonctions** dans la nouvelle entreprise. L'un des exemples récents les plus connus et les plus importants est ici Nokia : après l'acquisition d'Alcatel-Lucent en 2015, l'entreprise a lancé un programme de réduction des coûts contre les doublons : 1300 emplois vont être supprimés d'ici la fin 2018 en Finlande, 1400 en Allemagne, 200 en Italie et 400 en France.

Dans l'analyse des principales tendances de restructuration d'entreprise après la crise financière du point de vue des comités d'entreprise européens, un projet des fédérations syndicales européennes<sup>6</sup> a notamment mis en évidence les tendances suivantes :

### Les principales tendances de restructuration depuis 2008

- augmentation notamment de **l'approche financière et axée sur les coûts à court terme** des stratégies d'entreprise et des mesures d'ajustement ;
- augmentation des **faillites** déclarées par les directions d'entreprise afin de **remplacer des contrats de travail comparativement sûrs par des contrats moins bien payés et de contourner les obligations du droit du travail** ;
- augmentation du nombre d'entreprises qui se restructurent, cessent leur activité ou la transfèrent dans un autre pays afin de **contourner les obligations de consultation** ;
- nette **augmentation de formes d'emploi extrêmement flexibles et souvent précaires** (par ex. travail intérimaire) comme suite d'une restructuration interne.

Divers exemples de restructurations d'envergure – qui ont sans exception débouché sur de considérables pertes d'emplois – indiquent déjà plusieurs moteurs, facteurs et motifs sous-jacents de la direction d'entreprise, qui apparaissent souvent groupés : un motif essentiel est la **réduction des coûts**, par exemple par réduction des effectifs de l'entreprise au moyen d'une externalisation ou d'un offshoring vers d'autres pays meilleur marché, par des licenciements après une reprise ou fusion, ou tout simplement par remplacement des salariés en place par une main-d'œuvre moins coûteuse.

<sup>6</sup> Le projet « Anticipating change and restructuring in multinational companies through stronger transnational trade union coordination » a été réalisé de la fin 2012 à juin 2014 par la CES conjointement avec industriAll, UNI Europa, l'EFFAT et la FETBB. Le projet composé d'une série de réunions et d'ateliers dans toute l'Europe visait une amélioration de la coordination transnationale de syndicalistes et d'instances de représentation des travailleurs à divers niveaux d'entreprises multinationales concernées par des restructurations en cours ou prévues.

La nécessité d'une réduction des coûts est souvent également déclenchée par une **anticipation insuffisante** du changement dans l'environnement commercial de l'entreprise et sur son marché. Certains des exemples cités – notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication – sont étroitement liés à des développements technologiques qui auraient pu être reconnus quelque temps avant déjà (et l'ont d'ailleurs peut-être été).

Souvent, cette anticipation insuffisante d'un besoin d'adaptation va de pair avec des **erreurs de gestion** au niveau des décisions stratégiques, comme le montre l'exemple dans le domaine des applis de jeu. Une histoire simi-laire, qui touche toutefois un bien plus grand nombre de salariés, voire même l'économie finlandaise dans son ensemble, est le cas de Nokia où l'on n'a pas anticipé les changements découlant du premier iPhone en 2007. L'avenir nous dira si nous allons vivre de nos jours d'autres cas aussi dra-matiques, par exemple dans l'industrie automobile.

### 1.3 Impacts de la restructuration

Les instances de représentation des travailleurs et le CEE doivent être con-scients du fait que les restructurations ont un impact considérable tant sur les travailleurs licenciés que sur ceux qui restent dans l'entreprise. Les travailleurs perçoivent les changements et restructurations au niveau de l'entreprise ou du poste de travail comme une menace aussi bien de leur position que de leur vie privée. Les sentiments d'inquiétude, de menace et d'insécurité sont particulièrement forts si la culture d'information et de communication est insuffisante et peu transparente, ou si le processus de décision est perçu comme inéquitable.

Après l'annonce d'une future réduction des emplois, un certain délai s'écoule avant que l'on sache qui devra quitter l'entreprise. Ceci pèse parti-culièrement sur les personnes en question. L'insécurité accroît encore le ni-veau de stress, et continue à augmenter si la politique de communication de l'entreprise est inadéquate.

Ceux qui perdent leur emploi vivent cela comme une immense menace fi-nancière et sociale, parfois même comme une catastrophe personnelle. Dans le pire des cas, les travailleurs licenciés réagissent par la dépression, des états d'angoisse et des maladies psychosomatiques. Dans de telles si-tuations, les circonstances personnelles et le soutien social fourni par la fa-mille et les amis, ainsi qu'une aide externe appropriée au sein de l'entreprise et dans son environnement (par exemple dans le cadre d'un plan social ou par placement de ces travailleurs dans une autre entreprise) peuvent apporter énormément.

On pourrait s'attendre à ce que les salariés restant dans l'entreprise, qui n'ont pas été licenciés, soient satisfaits de cette situation. On constate tou-tefois que ce n'est pas forcément le cas. À côté de la peur de perdre leur emploi, ces salariés se demandent sans cesse ce qu'ils doivent faire pour pouvoir le garder, et pensent au risque de perdre éventuellement des con-tacts sociaux précieux avec des collègues.

Mais il y a également d'autres impacts : généralement, la réduction des ef-fectifs entraîne une plus grande densité et souvent aussi un volume accru du travail, davantage de responsabilité et de tâches. S'il n'y a pas de con-cept de soutien, cela crée parmi les travailleurs l'impression de ne pas être capable de répondre aux exigences du nouvel environnement de travail, et ainsi la peur de l'échec et la surcharge. Ce stress et cette inquiétude per-manente par rapport à l'emploi peuvent déclencher des maladies psycho-somatiques.

Dans les processus de changement et de restructuration à long terme ou prolongés, dans lesquels des mesures incisives concernent un grand nombre de salariés, la probabilité de risques pour la santé parmi le person-nel augmente. Ceci peut également entraîner une diminu-tion de la motiva-tion et de la performance, avec des conséquences défavorables sur la pro-ductivité et la compé-titivité de l'entreprise. La fracture entre les objectifs visés (maintien ou augmentation de la compé-titivité) et la situation réelle devient ainsi de plus en plus large.

# 2

## DISPOSITIONS ET DIRECTIVES EUROPÉENNES RELATIVES AUX PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

Les instances de représentation des travailleurs à l'échelle nationale ou locale ainsi que le CEE devraient avoir un bon aperçu d'ensemble des droits et des dispositions de protection minimales à l'échelle européenne, qui constituent une base commune pour les standards locaux et l'action des travailleurs. Dans quatre domaines, l'Union européenne met à la disposition des travailleurs dans l'Union européenne des instruments pour agir à l'échelle de l'entreprise en cas de mesures de restructuration :

### Dispositions européennes sur les droits et la protection des travailleurs en cas de restructuration :

- **droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation ;**
- **droits à l'information, à la consultation et à la participation selon la Directive sur le CEE et la Directive SE ;**
- **dispositions relatives à la protection sociale des travailleurs touchés par une restructuration ;**
- **droits des travailleurs dans le cadre des dispositions du droit économique et du droit des entreprises.**

### 2.1 Droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation

Les droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation ainsi que la représentation des travailleurs sont garantis pour toute personne salariée dans l'Union européenne par les traités de l'Union européenne. Conformément à la **Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs** (9/12/1989)<sup>7</sup> la réalisation du marché intérieur doit conduire, pour les travailleurs de la Communauté européenne, à des améliorations des conditions de vie et de travail. Selon la Charte, les droits des travailleurs en cas de licenciements collectifs ou de faillite comptent parmi les domaines clés de ces améliorations. La Charte souligne par ailleurs que l'information, la consultation et la participation des travailleurs doivent être développées, selon des modalités adéquates, en tenant compte des pratiques en vigueur dans les différents États membres. Un autre droit fondamental, selon la Charte, est que cette information, cette consultation et cette participation doivent être mises en œuvre en temps utile, notamment à l'occasion de restructurations ou de fusions des entreprises affectant l'emploi des travailleurs.

<sup>7</sup> Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=uriserv:c10107>

**Droits à l'information et à la consultation à l'échelle nationale :** la Directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 définit un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.<sup>8</sup>

L'information et la consultation doivent couvrir les domaines suivants :

- développements économiques, financiers et stratégiques ;
- structure et évolution de l'emploi et mesures apparentées ;
- décisions susceptibles d'entraîner des changements importants de l'organisation du travail ou des contrats de travail.

Il est important que les représentants des travailleurs connaissent également leurs droits relatifs à la **qualité de l'information et de la consultation**. Concernant ces deux aspects, la Directive définit certaines dispositions minimales à respecter dans tous les cas et partout en Europe :

- **l'information doit être effectuée en temps utile** afin de permettre aux représentants des travailleurs de procéder à un examen adéquat et de préparer la consultation ;
- la consultation doit être effectuée **au niveau pertinent de direction et de représentation, en fonction du sujet traité ;**
- la consultation doit être effectuée **à un moment, par des moyens et avec un contenu appropriés ;**
- il doit être permis aux représentants des travailleurs de se réunir avec l'employeur et d'obtenir une **réponse motivée à tout avis qu'ils pourraient émettre ;**
- **l'objectif de la consultation** consiste selon la Directive à aboutir à un accord.

Afin de **transposer ces droits à l'échelle nationale**, les États membres doivent prévoir tous les instruments pratiques permettant l'exercice du droit à l'information et à la consultation.

Les États membres doivent veiller à ce qu'il existe des **procédures appropriées** pour garantir l'application de la Directive. Les **sanctions** doivent être effectives, proportionnées et dissuasives.

Dans le cas de **manquements graves** aux obligations découlant de la Directive (c'est-à-dire dans le cas d'une modification ou résiliation de contrats ou de relations de travail), les **décisions prises ne sont pas juridiquement valables tant que l'employeur n'a pas rempli ses obligations d'information et de consultation**.

## 2.2 Droits à l'information, à la consultation et à la participation selon la Directive sur le CEE et la Directive SE

La Directive portant sur l'institution d'un comité d'entreprise européen (nouvelle version) 2009/38/CE<sup>9</sup> ainsi que la Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs (Directive SE)<sup>10</sup> règlent les obligations et les droits des CEE et des comités d'entreprise des SE en matière d'information et de consultation à l'échelle transnationale. Un objectif majeur de ces Directives consiste à assurer l'information et la consultation des représentants des travailleurs à propos des mesures de restructuration d'entreprises multinationales à l'échelle européenne.

8 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32002L0014>

9 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3Aem0019>.

10 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32001L0086>

En adoptant la Directive initiale sur le comité d'entreprise européen en 1994 (94/45/CE), le législateur européen entendait combler une lacune dans les droits des travailleurs à l'information et à la consultation qui était devenue de plus en plus évidente dans le contexte du développement du Marché commun européen et de l'internationalisation croissante de l'économie. Dans le cas de restructurations transnationales, la décision finale relevait non plus de l'échelle nationale, mais de l'échelle supranationale. Dans ce domaine, les dispositions existantes sur le droit à l'information et à la consultation, suivant les législations nationales, n'étaient plus suffisantes. En outre, les mesures de restructuration transnationales affectaient plusieurs pays simultanément ; il devenait donc nécessaire de coordonner les processus locaux d'information et de consultation des représentants des travailleurs. L'institution de CEE et de comités d'entreprise des SE entendait donc réagir à ce déséquilibre entre les décisions supranationales et le droit des travailleurs à l'information et à la consultation correspondantes.

### Caractère transnational des décisions selon la Directive sur le CEE

Conformément à la Directive, le caractère transnational d'une question est déterminé par les pays qui peuvent en être affectés, l'ampleur de son impact potentiel et le niveau de direction qu'elle implique. Sont considérées comme transnationales les questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise ou au moins deux États membres.

La question de savoir si une situation revêt ou non un caractère transnational est souvent discutée entre la direction de l'entreprise et la représentation des travailleurs. Les représentants de la direction limitent généralement le caractère transnational aux cas concernant au moins deux pays. Or, même des questions qui ne concernent qu'un seul pays (par exemple un investissement ou l'externalisation d'une fonction) ont souvent un impact sur l'ensemble du personnel, et relèvent donc de la compétence du CEE. En outre, une question doit être considérée comme transnationale si elle excède les pouvoirs de la direction d'entreprise locale. Autrement dit, **toute décision prise dans un autre État membre et par un niveau supérieur de la direction de l'entreprise peut être considérée comme une question transnationale**. Les restructurations transnationales européennes où les effets d'une mesure de restructuration se font sentir dans différents États membres de l'Union européenne relèvent donc incontestablement de la compétence du CEE. Ces principes sont exposés dans les **considérants 12 et 16** au début de la Directive sur le CEE.

Les entreprises multinationales qui ont institué un CEE sont tenues d'informer et de consulter les travailleurs notamment sur les questions suivantes :

- la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation ;
- les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci ;
- les licenciements collectifs ;
- l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production.

Si votre CEE est concerné par des restructurations telles qu'une fusion, une scission, une fermeture partielle ou un transfert du siège central, il est important de tirer profit des améliorations introduites par la révision de la Directive sur le CEE de 2009, à savoir du **droit à la renégociation de l'accord**, c'est-à-dire de la « clause d'adaptation » au titre de l'article 13 de la Directive révisée. Dans le cas de « modifications significatives » intervenant dans l'entreprise transnationale, et en l'absence de dispositions prévues par l'accord de CEE en vigueur ou en cas de conflits entre les dispositions de deux ou de plusieurs accords de CEE, des négociations doivent être entamées pour un ou plusieurs nouveaux accords conformément à la procédure décrite dans la Directive (institution d'un groupe spécial de négociation, etc.)

Ces nouvelles négociations sont entamées par la direction de sa propre initiative ou à la demande écrite d'au moins 100 travailleurs dans au moins deux États membres.

Il faut souligner ici que le principe d'adaptation est contraignant et s'applique indépendamment de la date de signature à tous les accords de CEE. Le nouvel accord est soumis en totalité aux dispositions de la Directive révisée, y compris le cas échéant l'application des dispositions subsidiaires.

Cela signifie que la clause d'adaptation constitue un instrument utile pour une évaluation critique de l'accord de CEE et pour envisager sa renégociation aux fins d'une amélioration de la qualité. Même si l'ensemble de la procédure peut prendre deux à trois ans, le ou les accords de CEE existants restent en vigueur. Ceci est particulièrement important pour les accords volontaires qui ont été conclus avant septembre 1996 ou entre juin 2009 et juin 2011.

**L'implication des travailleurs dans la Société européenne (SE)** suit pour les droits à l'information et à la consultation des règles similaires à celles du CEE. Il y a toutefois quelques différences importantes, puisque la Directive SE propose une définition plus forte de la consultation et esquisse plus clairement l'ampleur et le contenu de l'information. Outre l'information et la consultation, la possibilité d'une **représentation des travailleurs au niveau de la direction** ouverte par la Directive sur l'implication des travailleurs dans la Société européenne<sup>11</sup> constitue une nouveauté absolue.

Autrement que pour l'institution d'un CEE, les entreprises souhaitant créer une SE doivent en outre mener des négociations sur les modalités relatives à l'implication des travailleurs à l'échelle de la direction avec un groupe spécial de négociation (GSN) constitué de travailleurs. À la différence de la Directive sur le CEE, la Directive SE permet expressément à des fonctionnaires syndicaux externes d'agir comme membres du CSN et experts. D'autres différences avec la Directive sur le CEE concernent la durée des négociations : tandis que les négociations pour l'institution d'un CEE peuvent durer jusqu'à trois ans, les négociations sur la constitution d'un organe de représentation au sein de la SE doivent être conclues dans un délai de six mois (même s'il y a la possibilité d'une prolongation jusqu'à un an).

Il faut souligner ici que le cadre juridique de l'Union européenne garantit certains droits des travailleurs en cas de fusions transnationales. Si l'une des entreprises participant à la fusion prévoit une implication des travailleurs au niveau de la direction, certaines procédures doivent être respectées afin de garantir ce droit ; voir à ce propos le chapitre 2.4 ci-après sur la **Directive sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux**.

11 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32001L0086>

## 2.3 Dispositions relatives à la protection sociale des travailleurs touchés par une restructuration

En cas de faillite d'un employeur, de délocalisation d'entreprises et de licenciements collectifs, le CEE et les représentations locales des travailleurs devraient avoir conscience de certains droits de protection minimaux, par exemple en ce qui concerne les prétentions de salaire, le respect de conventions collectives existantes, les conditions pour la représentation des travailleurs et l'information et la consultation détaillées.

Dans le cas d'une insolvabilité de l'employeur, les salariés et leurs instances de représentation devraient être bien au courant de la Directive 2002/74/CE modifiant la directive 80/987/CEE du Conseil concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur<sup>12</sup> La Directive définit les exigences minimales relatives aux créances des travailleurs envers un employeur insolvable.<sup>13</sup> Les États membres doivent désigner une institution de garantie qui assure le paiement des créances impayées au titre du salaire et définir des réglementations précises pour le travail de cette institution de garantie.

À l'échelle nationale, les représentants des travailleurs devraient examiner les dispositions nationales concrètes : ainsi, les États membres peuvent par exemple stipuler que la Directive ne s'applique pas aux plans de retraite complémentaire d'entreprise. Ils sont également libres de limiter les obligations de l'institution de garantie en termes de plafond des paiements et de période donnant lieu aux paiements. Cette durée ne peut toutefois être inférieure à une période portant sur les trois derniers mois de la relation de travail se situant avant la date de l'insolvabilité – et cette période minimale peut s'inscrire dans une période de référence dont la durée ne peut être inférieure à six mois.

Autre aspect important, afin de garantir l'égalité de traitement de tous les travailleurs, les États membres ne peuvent pas définir une durée minimale du contrat de travail ou exclure des contrats à durée déterminée ou des relations de travail intérimaires.

Dans le cas d'un transfert d'entreprise ou d'une fusion, certains droits des travailleurs sont protégés par la Directive 2001/23/CE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements<sup>14</sup>.

Pour le maintien des droits des travailleurs, la Directive prévoit ce qui suit :

- Tous les droits et les obligations sont transférés au cessionnaire. Les États membres peuvent prévoir que le cédant et le cessionnaire sont, après la date du transfert, responsables solidairement des obligations venues à échéance avant la date du transfert.
- Les États membres peuvent adopter les mesures appropriées pour garantir que le cédant notifie au cessionnaire tous les droits et les obligations qui lui seront transférés.
- Après le transfert, le cessionnaire maintient les conditions de travail convenues par une convention collective avec le cédant jusqu'à l'expiration de la convention collective ou l'entrée en vigueur d'une autre convention collective. (Les États membres peuvent limiter la période du maintien de ces conditions de travail, sous réserve que celle-ci ne soit pas inférieure à un an.)

12 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0074>

13 L'insolvabilité est définie comme une situation dans laquelle été demandée l'ouverture d'une procédure collective fondée sur l'insolvabilité de l'employeur, qui entraîne le dessaisissement (partiel ou total) de cet employeur ainsi que la désignation d'un syndic ou d'une personne exerçant une fonction similaire. Il revient aux États membres de fixer la date de l'insolvabilité (qui peut être la date de survenance de l'insolvabilité, la date de la lettre de licenciement ou la date à laquelle le contrat de travail a été résilié).

14 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/labour\\_law/documentation\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/documentation_en.htm)

Par ailleurs, selon cette Directive, les États membres ne peuvent pas exclure du champ d'application les travailleurs avec un contrat de travail à durée déterminée ou dans une relation de travail intérimaire.

En ce qui concerne la représentation des travailleurs, la Directive prévoit que – si l'entreprise reprise conserve son autonomie – le statut et la fonction des représentants des travailleurs concernés par le transfert subsistent suivant les mêmes conditions. Si l'entreprise reprise ne conserve pas son autonomie, les États membres prennent les mesures nécessaires pour que les travailleurs transférés continuent à être convenablement représentés durant la période nécessaire à une nouvelle formation de la représentation des travailleurs, conformément à la législation nationale.

Par ailleurs, la Directive prévoit des dispositions minimales pour l'information et la consultation allant « au-delà de la normale » : les travailleurs doivent être informés et consultés sur la date, le motif, les conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs et les mesures envisagées à l'égard des travailleurs. Ces informations doivent être communiquées en temps utile (pour le cédant, cela signifie avant la réalisation du transfert ; le cessionnaire doit communiquer ces informations avant que ses travailleurs ne soient affectés directement). Lorsque des mesures sont envisagées, les entreprises concernées sont tenues de procéder en temps utile à des consultations sur ces mesures avec leurs travailleurs en vue d'aboutir à un accord.

En ce qui concerne les licenciements collectifs, la Directive 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs<sup>15</sup> prévoit que l'employeur est tenu de notifier tout licenciement collectif à l'autorité publique compétente.<sup>16</sup> Les travailleurs et leurs représentants doivent recevoir une copie de cette notification et peuvent adresser leurs observations éventuelles à l'autorité publique compétente. Les licenciements prennent effet au plus tôt 30 jours après la notification (mais les États membres peuvent accorder à l'autorité publique compétente la faculté de prolonger ce délai à 60 jours).

## **2.4 Droits des travailleurs dans le cadre des dispositions du droit économique et du droit des entreprises**

**Eu égard à l'importance croissante de fusions et d'acquisitions transnationales ou transfrontalières, le CEE devrait également se familiariser avec les cadres de référence européens relatifs au droit économique et au droit des entreprises. Les instances de représentation des travailleurs et les CEE pourraient ici s'appuyer sur deux Directives pour améliorer les droits à l'information et à la consultation et assurer la représentation des travailleurs au niveau de la direction :**

**La Directive 2005/56/CE sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux<sup>17</sup>** facilite les fusions transfrontalières de sociétés de capitaux. Selon cette Directive, chaque société participant à une fusion transfrontalière reste soumise à cet égard à sa législation nationale. Pour les droits des travailleurs, c'est en principe la législation nationale de l'entreprise issue de la fusion qui s'applique.

15 Consolidant les Directives 75/129/CEE et 92/56/CEE. Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3Ac10808>.

16 Le CEE devrait tirer au clair quelle formule nationale a été choisie par un État membre donné pour la définition des licenciements collectifs, car il y a ici deux possibilités : soit en l'espace d'une période de 30 jours au moins dix licenciements dans des établissements comptant 20 à 100 travailleurs, au moins 10 % (pour 100 à 300 travailleurs) ou au moins 30 licenciements (pour plus de 300 travailleurs), soit 20 licenciements en l'espace d'une période de 90 jours.

17 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32005L0056>.

Toutefois, si au moins l'une des entreprises participant à la fusion transfrontalière dispose d'une représentation des travailleurs au niveau de la direction conformément à ses dispositions nationales, et si l'entreprise fusionnée est établie selon la législation d'un État membre ou ces dispositions ne s'appliquent pas, une procédure de négociation conformément au statut de la Société européenne s'appliquerait. Cette procédure doit déboucher sur un accord portant sur un système de représentation des travailleurs au niveau de la direction. Si les négociations échouent, c'est le système de représentation ou d'implication des travailleurs de l'État membre avec les dispositions les plus strictes qui s'applique.

**La Directive 2004/25/CE concernant les offres publiques d'acquisition**<sup>18</sup> confère aux représentations des travailleurs des droits à l'information et à la consultation plus étendus en cas d'acquisition : si l'on entend réduire les entraves à la libre circulation des capitaux en interdisant toutes les méthodes de défense contre les achats hostiles, la Directive laisse aux acteurs nationaux une marge de manœuvre considérable. Pour les droits des travailleurs, la Directive prévoit que les travailleurs doivent recevoir des informations détaillées sur l'offre d'acquisition et ont le droit d'exprimer leur avis ou leurs recommandations.

D'une manière similaire, les représentants des travailleurs ont le droit d'être entendus pendant les procédures d'examen en cas de fusion conformément au Règlement sur les concentrations (Règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises<sup>19</sup>).

### Règlement sur les concentrations

Les fusions de dimension communautaire (chiffre d'affaires total réalisé sur le plan mondial par l'ensemble des entreprises concernées supérieur à 5 milliards d'euros et chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux des entreprises concernées supérieur à 250 millions d'euros, à moins que chacune des entreprises concernées réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires total dans la Communauté à l'intérieur d'un seul et même État membre, auquel cas la fusion doit être examinée par les autorités nationales de concurrence) sont à notifier à la Commission, qui examine alors si une telle concentration créerait ou renforcerait une « position dominante ». Ce principe s'applique également aux cas de « position dominante conjointe » ou de duopole, ainsi qu'aux situations de « position dominante collective » ou d'oligopole. En général, une entreprise est considérée comme dominante si sa part de marché est supérieure à 40 %. Mais les fusions qui « entravent de manière significative une concurrence effective » (soit des fusions débouchant sur une part de marché de 20-40 %) peuvent également être interdites si, après la fusion, la concurrence n'est plus assez forte pour garantir au consommateur un choix suffisant.

Ce droit de se faire entendre – déclenché par une demande écrite – se limite toutefois aux effets et conséquences économiques des fusions. Il n'englobe pas les impacts sociaux, puisque ceux-ci ne font pas partie de l'appréciation de la Commission si une fusion est susceptible d'entraver la concurrence dans une dimension communautaire et de créer ainsi une situation où une entreprise acquiert une position de marché incompatible avec le Marché commun.

18 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32004L0025>

19 Le texte complet peut être téléchargé en plusieurs langues sur le site suivant : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32004R0139>

# 3

## LE CEE ET LES RESTRUCTURATIONS TRANSNATIONALES

### 3.1 Les CEE peuvent jouer un rôle dans les restructurations transnationales

**Un CEE impliqué à temps dans les restructurations peut assumer différentes fonctions** : il devrait participer de façon décisive à la coordination des réactions du personnel à la restructuration et promouvoir le développement d'une stratégie ou démarche véritablement européenne. Le CEE devrait être utilisé pour obtenir davantage d'informations et gagner du temps, ce qui peut s'avérer utile à l'échelle locale, qui est l'échelle à laquelle les plans sociaux seront probablement négociés. Le CEE peut ici faire appel aux experts nécessaires qui aideront à évaluer les projets de l'entreprise et peuvent proposer des alternatives ; il peut également soutenir des stratégies locales en prenant influence sur la direction de l'entreprise à l'échelle européenne.

Comme l'ont montré des études par le passé, **les CEE sont en mesure de jouer dans les restructurations transnationales un rôle actif** qui renforce et exprime les intérêts tant locaux que nationaux des travailleurs. Malgré les défis bien connus qui découlent des différences culturelles ou linguistiques, de la compétition entre les sites d'un pays à l'autre ou des nombreuses résistances auxquelles une pratique fructueuse de CEE se heurte en raison d'un manque de coopération de la direction d'entreprise, il existe toute une série d'auxiliaires et d'instruments prévus dans le cadre de la législation qui – semble-t-il – sont trop souvent sous-estimés par les CEE.

Un instrument clé est ici le droit de **convoquer une réunion extraordinaire** – non seulement pour rencontrer la direction, mais aussi pour une rencontre et un échange avec d'autres représentants du personnel, notamment ceux des sites affectés par la restructuration. Des études menées dans les entreprises transnationales de la métallurgie<sup>20</sup> ont montré que dans le cas de mesures de restructuration, cet instrument est plus souvent utilisé qu'on ne s'y attendait au départ. Par ailleurs, des CEE utilisent cet instrument afin de tenir des réunions extraordinaires non seulement pour obtenir des informations, mais également pour des consultations internes et l'élaboration de positions communes dans le but d'aboutir à un accord avec la direction ou de coordonner les procédures de négociation locales.

Dans certains cas, les CEE jouent également, conjointement avec les syndicats représentés dans l'entreprise, un rôle déterminant dans la **négociation des conditions de mise en œuvre des mesures de restructuration** ou la négociation d'accords sur « l'anticipation du changement ». La restructuration est effectivement le thème le plus souvent traité dans tous les accords cadres européens connus (Schömann et al. 2015; Müller et al. 2013). Une étude réalisée auprès de plus de 80 CEE de l'industrie métallurgique européenne a également montré que dans environ un quart des entreprises analysées, le CEE était impliqué dans des accords avec la direction présentant un caractère plus informel que les accords écrits et signés.

20 Hoffmann, A. 2007 : Europäische Betriebsräte und Umstrukturierung. Erfahrungen in Unternehmen mit Sitz in Deutschland. AiB 2007, cahier 5, p. 290-293.

De tels accords sont souvent le résultat de procédures de consultation sur des thèmes tels que la santé et la sécurité au travail, les restructurations transnationales, l'organisation du travail, le personnel ou des questions d'éléments de rémunération transnationaux.

**Bien trop souvent, toutefois, les CEE n'assument pas le rôle qu'ils pourraient jouer dans le cadre de restructurations transnationales** conformément aux dispositions juridiques de la Directive.

Les résultats d'études sur les représentants du personnel au CEE et les cadres impliqués dans les activités du CEE (Waddington, Pulignano 2016) montrent que trop de CEE n'ont été informés et impliqués qu'après la prise de la décision définitive, et que leur influence sur la restructuration était donc dans la majorité des cas limitée ou pratiquement nulle.

Une nouvelle étude sur les expériences de coordinateurs de CEE (voir Voss 2016 dans l'encadré « Références complémentaires ») établit clairement que les CEE sont confrontés, dans leur travail par rapport aux opérations de restructuration, à de nombreux obstacles. Souvent, les CEE n'obtiennent que des informations tardives ou incomplètes, leur accès à l'expertise de spécialistes est restreint, et ils ne disposent que de peu d'instruments pour imposer le respect des prescriptions par l'entreprise.

La Confédération européenne des syndicats (CES) et les fédérations syndicales européennes exigent donc une amélioration du cadre d'information et de consultation afin d'anticiper les changements dans le cas de fusions, d'acquisitions, de fermetures d'établissements, de licenciements collectifs ou d'autres changements majeurs tels qu'une réorganisation ou une restructuration, et de pouvoir y réagir. Les revendications de la CES sont consignées dans la résolution du comité exécutif de 2013.<sup>21</sup>

Ain d'en apprendre davantage sur la proposition de la CES et des fédérations syndicales européennes pour une gestion responsable des processus de restructuration, nous recommandons la lecture d'un rapport d'expertise à la CES disponible en plusieurs langues.<sup>22</sup> Le rapport entend fournir une documentation et des informations de fond sur les tendances et évolutions actuelles relatives aux restructurations d'entreprise, et résumer les principales carences des référentiels et textes législatifs européens.

Dans le cadre du projet de l'ÖGB/GPA-djp, les représentants des CEE participants ont effectué des exercices d'autodiagnostic des forces et faiblesses de leur CEE. L'un des résultats de cet exercice a été la classification de différentes formes de pratique des CEE, qui ont également un impact considérable sur les possibilités d'une implication utile dans le cadre de restructurations.

On peut constater ici quatre types de CEE (voir tableau ci-après), et chaque CEE devrait se demander laquelle de ces quatre formes décrit le mieux le rôle qu'il pourrait le cas échéant jouer dans la réalité face à une restructuration, et le rôle qu'il aimerait assumer.

**Schömann, I.; Jagodzinski, R.; Boni, G. Clauwaert, S.; Glassner, V.; Jaspers, T.** 2015: Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations? ETUI, Brüssel.

**Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S.** 2013: Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations, ETUI, Brüssel.

**Voss, E.** 2016: Europäische Betriebsräte – Bilanz und Forderungen: Bericht an den EGB, Brüssel.

**Waddington, J., Pulignano, V., Turk, J. und Swerts, T.** 2016: Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils, Arbeitspapier, ETUI, Brüssel

21 Renforcer les droits d'information, de consultation et de participation pour tous les travailleurs. Résolution adoptée lors de la réunion du Comité exécutif des 22 et 23 octobre 2013. [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Resolution\\_IC\\_EC\\_Oct\\_2013\\_EN\\_2.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Resolution_IC_EC_Oct_2013_EN_2.pdf)

22 Voss, Eckhard 2016 : Les restructurations, l'anticipation du changement et la participation des travailleurs à l'une du monde numérique. Rapport à l'intention de la CES. <https://www.etuc.org/publications/revisiting-restructuring-anticipation-change-and-workers-participation-digitalised#.WQCB-31UuKV>

<b>4 formes de pratique des CEE</b>	
<p><b>CEE symbolique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de conception commune des modes de travail au sein du CEE</li> <li>• Une seule rencontre annuelle avec la direction centrale de l'entreprise</li> <li>• Reçoit des informations, mais ne mène pas de discussions avec la direction</li> <li>• Guère de communication entre les membres du CEE au cours de l'année</li> </ul>	<p><b>CEE prestataire de services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations fournies par la direction centrale sont transmises aux membres nationaux du CEE sans traitement ultérieur</li> <li>• Le CEE informe la direction centrale sur les évolutions et problèmes dans les pays, mais n'exprime pas de revendications</li> <li>• La communication au sein du CEE entre les réunions annuelles est rare</li> </ul>
<p><b>CEE orienté projets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des problèmes et sujets sélectionnés sont abordés de façon proactive par le CEE</li> <li>• Les questions sont traitées dans des groupes de travail ; des décisions conjointes sont prises</li> <li>• Les résultats sont discutés avec la direction en vue de trouver des solutions</li> <li>• Communication fréquente au cours de l'année</li> <li>• Cohésion du CEE</li> </ul>	<p><b>CEE orienté participation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue continu avec la direction afin d'assurer des conditions égales</li> <li>• Le CEE obtient des informations précises sur tous les développements dans l'entreprise</li> <li>• Le CEE émet des prises de position communes sur tous les projets et changements prévus dans l'entreprise</li> <li>• Le CEE discute les décisions stratégiques avec la direction</li> <li>• Il développe des alternatives aux projets de la direction</li> </ul>
<p><i>Source : d'après la typologie développée par Hermann Kotthoff.</i></p>	

### 3.2 Facteurs d'influence internes et externes décisifs

Mais les facteurs d'influence internes ne sont pas les seuls qui déterminent le caractère d'un CEE et son rôle possible en cas de restructuration – un facteur d'influence externe décisif est par exemple la culture d'entreprise de la société et le comportement correspondant de la direction.

#### Comprendre la culture d'entreprise et la stratégie de direction

La culture de direction d'une entreprise a un impact majeur sur l'implication des travailleurs dans le processus de décision. Afin d'obtenir un aperçu réaliste de votre entreprise, votre CEE devrait se poser les questions suivantes :

#### Check-list 1 : culture d'entreprise

- Quelle importance l'entreprise accorde-t-elle au respect des dispositions de la loi ?
- Les droits fondamentaux et dispositions fondamentales de protection des travailleurs sont-ils respectés ?
- Le statut de la représentation des travailleurs et les droits des travailleurs à l'information et à la consultation sont-ils respectés ?
- Comment les travailleurs et leurs représentations d'intérêts sont-ils impliqués dans les projets de changement de l'entreprise ?

- Quand et dans quelle mesure la direction fournit-elle des informations sur les changements prévus à l'échelle du lieu de travail et/ou à des niveaux supérieurs ?
- La direction centrale discute-t-elle les questions d'orientation stratégique et les stratégies à long terme avec les représentants des travailleurs, par exemple dans la cadre du conseil de surveillance ?
- Quelles sont les compétences des acteurs (direction, salariés) aux divers niveaux de l'entreprise ?
- Y a-t-il un modèle interne de résolution des conflits (par exemple une commission conjointe de la direction et de la représentation des travailleurs) ?
- Y a-t-il des programmes de formation continue dans l'entreprise ? Ces offres de formation continue tiennent-elles également compte des besoins des salariés ? Comment est réglé l'accès aux offres de formation ?

### **Le CEE et les instances de représentation des travailleurs sont-ils pris au sérieux ?**

Notamment, la question du respect des prescriptions légales par la direction dans les affaires courantes est un bon indicateur du comportement que l'on peut attendre de la direction en cas de changements dans l'entreprise, tant en ce qui concerne la situation de travail des salariés qu'au niveau de possibilités sérieuses de consultation ou de négociation pour les instances de représentation locales et européennes des travailleurs. Votre CEE devrait donc également être en mesure d'apprécier de manière réaliste si la direction de l'entreprise prend au sérieux les obligations légales en vigueur relatives à la représentation des intérêts des travailleurs et à leurs droits :

### **Check-list 2 : direction de l'entreprise et droits des travailleurs**

- Comment les employeurs satisfont-ils à leurs obligations d'information ?
- Y a-t-il une représentation des intérêts des travailleurs à l'échelle locale ? Des entretiens réguliers ont-ils lieu entre les employeurs et les instances de représentation des intérêts ?
- Les dispositions de la loi sur le temps de travail sont-elles respectées ?
- Les dispositions des conventions collectives sont-elles respectées ?
- Est-il nécessaire de définir des accords d'entreprise ?
- Y a-t-il eu des conflits parce que les dispositions légales ci-dessus ou d'autres obligations n'ont pas été respectées ?

### **La pratique de décision dans les entreprises transnationales**

Dans les groupes transnationaux, il est souvent difficile d'entrer en contact direct avec les principaux décideurs. Tout d'abord, il s'agit de tirer au clair la situation des compétences. Ceci ne s'applique pas uniquement au côté de l'employeur. Dans le cadre du comité d'entreprise également, il faut se demander quel organe (comité d'entreprise, comité d'entreprise central, comité d'entreprise du groupe, comité d'entreprise européen, membres du comité d'entreprise siégeant au conseil de surveillance) est compétent ou le plus approprié. Dans le cas de décideurs particulièrement « inaccessibles » (par exemple si le siège central du groupe se trouve aux États-Unis ou en Asie), il faut étudier qui pourrait aider à établir le contact.

### Check-list 3 : pratique de décision transnationale

Par rapport à **l'employeur** / à la **direction de l'entreprise**, le CEE devrait tirer au clair les questions suivantes :

- Qui est à l'origine du processus de changement ?
- Quel niveau de l'entreprise est concerné ?
- Quelles instances ont pris la décision et en sont responsables ?
- Quels organes sont responsables (comité directeur, direction exécutive, conseil de surveillance, assemblée générale ordinaire, conseil de surveillance ou assemblée générale ordinaire de la société mère, commission de pilotage du projet) ?
- Quelles décisions et procédures sont vraiment nécessaires (par ex. approbation contraignante de la décision du conseil de surveillance sur la fermeture d'une entreprise, ou décision de l'assemblée générale en cas de scission) si ces décisions doivent être prises ?

Par rapport à la **représentation des travailleurs** au CEE, il faut tirer au clair les questions suivantes :

- Quels sont les sites concernés par une décision de la direction ?
- Dans quelles décisions et dans quelle phase le comité d'entreprise ou les représentants des travailleurs sont-ils impliqués (par ex. par le biais du conseil de surveillance) ?
- Quels sont les contacts dont les instances de représentation des travailleurs disposent déjà avec des organes responsables de la direction, et quelles sont les compétences de ceux-ci ?
- Que faire si les personnes responsables ne peuvent pas être contactées ?
- Quelles organisations syndicales pourraient dans un tel cas aider à établir des contacts ?

Notamment lorsqu'il est difficile de mettre en place des contacts avec les instances nationales ou locales de représentation des travailleurs, le CEE devrait chercher le soutien de la fédération syndicale européenne correspondante. Sur la base de ces informations, il est essentiel que le CEE développe non seulement une position, mais aussi une stratégie pour la communication, l'échange et les prises de position.

### Mode de fonctionnement du CEE

La pratique et l'influence du CEE sont déterminées par sa composition, son mode de travail, ses qualifications et ses relations avec le personnel, l'entreprise et la représentation des intérêts dans la société.

En outre, les expériences précédentes de restructurations dans l'entreprise ainsi que la capacité d'utiliser les ressources et toutes sortes de moyens de pression en temps utile constituent des facteurs d'influence pour le rôle du CEE. Afin d'apprécier de façon réaliste les capacités de votre CEE dans ce domaine, les questions suivantes doivent être analysées dans un esprit critique.

### Check-list 4 : appréciation de l'influence du CEE sur les décisions de restructuration

- Dans quelle mesure le CEE ainsi que le comité de pilotage agissent-ils comme équipe ? Les différents secteurs d'activité de l'entreprise sont-ils représentés au CEE ?
- Dans quelle mesure le CEE dispose-t-il d'expériences d'une approche structurée englobant le développement d'objectifs et de stratégies ainsi qu'un contrôle des résultats ?
- Quelle est l'opinion du CEE sur le projet concret ? Y a-t-il des avis divergents ?

- Y a-t-il au sein du CEE des personnes qualifiées pour évaluer les processus de changement et assumer le rôle de consultants d'entreprise ? Si non, dispose-t-on de ressources pour avoir recours à un soutien et à un conseil externes ?
- Comment se présentent les rapports entre le CEE et les instances locales de re-présentation d'intérêts (flux d'information, dialogue du bas vers le haut et inver-ement par le biais des délégués nationaux au CEE) ? Où se situent les points cri-tiques ?
- Comment se présentent les rapports entre le CEE et la direction de l'entreprise à l'échelle transnationale et aux niveaux inférieurs (également en ce qui concerne les différents secteurs ou champs d'activité) ? Quelles sont les forces et les fai-bleses ?
- Le CEE a-t-il des liens avec d'autres organisations dans la même industrie ou d'autres CEE où ont eu lieu des projets de restructuration comparables ? Ici, les fédérations syndicales euro-péennes jouent un rôle d'intermédiaire important.
- Quel est le rôle du ou des syndicats compétents à l'échelle de l'entreprise ? Quel est le niveau de syndicalisation dans les différents pays représentés au CEE ?

### **Conditions cadre de l'implication des travailleurs dans les projets concrets de change-ment**

En dehors des conditions cadre générales et des capacités du CEE, les cir-constances concrètes accompagnant un projet de changement ou de restructuration revêtent une grande importance et peuvent varier d'un cas à l'autre. Au niveau des rôles et des objectifs, il importe également que le CEE fasse la distinction entre le rôle qui lui est dévolu par la direction de l'entreprise et le rôle qu'il souhaite effectivement jouer dans les circons-tances données. Ici, il faut avant tout tirer au clair les aspects suivants :

#### **Check-list 5 : appréciation des conditions cadre concrètes d'un projet de restructuration**

- Comment se présente l'organisation de projet créée par la direction d'entreprise pour le projet de changement/restructuration ? Qui est impliqué, et pourquoi ?
- Y a-t-il un groupe de pilotage, et le CEE en fait-il partie ?
- Le rôle du CEE dans le cadre du projet de changement est-il clairement défini ?
- Les représentations locales des travailleurs concernées par le changement sont-elles égale-ment impliquées dans le projet (par le biais de leur délégué national ou de leurs délégués nationaux au CEE) ?
- Le projet de changement est-il agencé en vue de parvenir à un consensus, ou les expériences passées ont-elles montré que la direction d'entreprise a généralement le dernier mot ?
- Le CEE a-t-il la possibilité d'inviter des experts de son choix comme partie du pro-jet ? Y a-t-il des ressources disponibles pour cela ?

### **3.3 Le CEE comme araignée au centre de la toile**

#### **Le CEE et le personnel sur place**

Les restructurations affectent surtout l'environnement de travail, les em-plois et les conditions de travail des salariés des établissements sur place. Il est donc important que le CEE ne prenne pas seulement en compte, mais exprime activement tout au long de tous les processus de chan-gement et de restructuration les besoins des personnels locaux.

Si le personnel sur place a une opinion défavorable de la direction d'entreprise et du CEE, il restera passif. Si les salariés ont une opinion négative du rôle de la direction, mais perçoivent de manière positive celui du CEE, ils soutiendront le CEE et ses activités.

Afin de pouvoir agir avec un fort soutien des travailleurs, le CEE devrait donc se poser les questions suivantes :

#### Check-list 6 : relations du CEE avec le personnel sur place

- Le site affecté par la restructuration est-il représenté au CEE ? Si non, le membre du CEE du pays entretient-il un échange avec les représentants des travailleurs du site ?
- Votre CEE a-t-il, en dehors des rapports dans les deux sens par le biais des délégués locaux au CEE, mis en place des filières de communication directes avec les travailleurs locaux et leurs instances de représentation, par exemple une news-letter ou d'autres formes de diffusion de l'information ?
- Des membres importants de votre CEE (par exemple le comité de pilotage) visitent-ils régulièrement des sites locaux et participent-ils aux réunions du personnel ?
- Le comité de pilotage de votre CEE est-il informé de l'ambiance et du climat d'entreprise qui règnent parmi le personnel local ?
- En cas de restructuration : votre CEE est-il au courant des attentes des travailleurs affectés directement ou indirectement ?

#### Coordination et prises de position à différents niveaux

Dans le cas de restructurations, il est souvent important que le CEE agisse le plus tôt possible. Ceci suppose une **étroite coopération** et un bon échange d'informations entre les membres du CEE et les syndicats. Souvent, toutefois, les représentants des travailleurs à l'échelle nationale ne réalisent pas qu'une mesure à laquelle ils sont confrontés à cette échelle peut être liée à une autre mesure dans un autre pays. L'échange d'informations entre les membres du CEE sur les événements à l'échelle locale et nationale entre les réunions est d'autant plus important ; et il est tout aussi important que ces personnes entrent en contact mutuel directement ainsi que par le biais de leurs coordinateurs du CEE ou de leur syndicat national dès qu'elles soupçonnent qu'une mesure transnationale est prévue.

Il faut signaler ici que **le droit du CEE à tenir des réunions pour discuter des mesures de restructuration et y réagir n'est pas en contradiction avec le droit à l'information et à la consultation à l'échelle nationale ou locale** : bien au contraire, les activités et stratégies des instances de représentation des travailleurs doivent se compléter mutuellement. Il ne s'agit pas de savoir qui va être informé en premier, mais de comprendre ce que chaque niveau peut gagner s'il partage avec d'autres son accès aux informations et ses délibérations sur les conséquences de mesures de restructuration. Cette perception des relations entre le CEE et le niveau national ou local est clairement partagée par la Cour de justice européenne qui a constaté dans ses décisions que les réunions des comités d'entreprise européens, centraux et locaux doivent avoir lieu dans un ordre permettant à chaque niveau l'accès à un maximum d'informations dont il a besoin pour assumer son rôle respectif.

Comme l'expose une publication récente<sup>23</sup> très intéressante à lire, le CEE ou son comité de pilotage constituent ici, conjointement avec les représentants des sites concernés, le seul niveau compétent de représentation des intérêts des travailleurs, ces derniers devant se montrer à la hauteur de la situation et exiger une réunion extraordinaire d'information et de consultation permettant d'évoquer les questions transnationales qui se posent.

<sup>23</sup> Hoffmann, Aline 2016 : Still struggling to connect the dots : The cumbersome emergence of multi-level workers' participation, dans : Pulignano, V. Köhler, H.-D., Stewart, P. (éd.) : Employment relations in an era of change. Multi-level challenges and responses in Europe, Bruxelles, p. 183-205

# 4

## PRÊTS POUR L'ANTICIPATION ET LA GESTION DES CHANGEMENTS ?

### Être vigilant ! – anticiper les restructurations

Les CEE, délégués du personnel et syndicats qui réagissent le plus efficacement aux restructurations sont ceux qui se sont informés de façon détaillée et en temps utile à l'avance. Le message est donc le suivant : **soyez vigilant ! Anticipez les événements à prévoir !**

Souvent, les CEE ne sont informés que dans les phases finales du processus de décision de l'entreprise, voire même lorsque la décision a pratiquement déjà été prise. L'annonce les frappe alors de façon tout à fait inattendue. Il faut donc se poser la question suivante : existe-t-il des signaux d'alerte précoce indiquant qu'une entreprise prévoit éventuellement une restructuration ?

La forme peut-être la plus dramatique de restructuration découle de la pression d'adaptation due à des **problèmes financiers graves en liaison avec d'autres facteurs nuisant aux affaires de l'entreprise**. Dans une telle situation, il est non seulement probable que l'on procède à une mesure de restructuration majeure, telle que la cession de certaines parties de l'entreprise, une fusion ou une coopération avec une autre entreprise ; il y a également un risque d'insolvabilité. Ceci peut intervenir si un ou plusieurs des signaux ci-après sont perceptibles :

#### Check-list 7 : signaux d'alerte précoce de restructurations

Si un ou plusieurs des événements ci-après surviennent, une restructuration prochaine de votre entreprise est probable :

- Innovations technologiques ayant un impact sur les opérations de l'entreprise
- Modifications des conditions cadre juridiques et réglementaires
- Restrictions du marché sur des marchés servis précédemment
- Apparition de nouveaux concurrents et pression accrue sur les prix
- Surcapacités sur certains sites
- Perte de clients importants
- Coûts accrus des approvisionnements
- Retards ou augmentation des coûts de projets d'innovation ou de projets de restructuration précédents
- Coûts de financement croissants ou insuffisance des fonds propres

Il est donc particulièrement important pour le CEE de suivre très précisément les événements à l'échelle du groupe ainsi que dans d'autres secteurs du groupe, afin de pouvoir détecter les signaux d'alerte précoce de changements éventuels.

En ce qui concerne **les externalisations et l'offshoring**, le CEE devrait par exemple suivre ce qui se passe dans l'entreprise par rapport aux questions suivantes :

#### Check-list 8 : anticipation et appréciation des risques relatifs aux projets d'externalisation/offshoring

- Quelle est la **situation actuelle dans l'industrie** dans laquelle opère l'entreprise ? Opère-t-elle dans une industrie où les marges sont restreintes et la concurrence forte ? Si des concurrents externalisent des parties de leur activité, il y a un risque que votre entreprise fasse de même.

- Quelle est la **stratégie du groupe** ? Le groupe a-t-il des entreprises ou des **unités d'entreprise dans des pays à faible niveau de coûts** ? Quelle est la stratégie du groupe pour ces pays ? Si le groupe est déjà présent dans des pays à faible niveau de coûts, le transfert d'autres activités est moins difficile.
- L'entreprise a-t-elle déjà externalisé certains cycles de travail ou certaines fonctions ? Si l'entreprise a **déjà externalisé des activités** et que ses expériences à cet égard ont été favorables, il est très probable qu'elle en externalisera d'autres encore.
- Y a-t-il des activités qui ne fonctionnent pas de manière satisfaisante ou occasionnent des **coûts élevés**, mais pour lesquelles on n'a pas encore lancé de mesures correctives ? Ceci peut indiquer que la direction de l'entreprise entend ré-soudre le problème en externalisant ces activités.
- Dans quels secteurs d'activité la direction de l'entreprise **investit-elle**, dans quels secteurs ne procède-t-on ni à des investissements ni à une amélioration du développement des compétences ? S'il y a des activités ou fonctions pour lesquelles on ne procède ni à des investissements ni à une amélioration du développement des compétences, cela peut indiquer que ces activités vont être externalisées.
- L'entreprise a-t-elle restructuré des parties de ses opérations au moyen de processus de centralisation et de standardisation, par exemple par mise en place d'un prestataire interne tel qu'un **Shared Services Center (SSC)** ? Les activités peuvent être externalisées plus facilement si elles sont concentrées en un même lieu.
- Y a-t-il des opérations qui ont été externalisées précédemment (confiées à un prestataire) ? Le prestataire externe peut alors à son tour transférer ces opérations dans des pays à faible niveau de salaire.
- La direction de l'entreprise a-t-elle fait procéder à un **examen de certaines opérations**, de certains prestataires ou de certains pays à faible niveau de salaire au moyen d'analyses, de visites d'établissements ou de voyages vers des destinations à faible niveau de salaire ?

### Connaissance de la situation de l'entreprise et des objectifs de l'employeur

Dans les situations où des signaux d'alerte indiquent l'éventualité d'une mesure de restructuration, le CEE doit obtenir des informations sur les données économiques, la pression vers le changement, les motifs et les objectifs de la direction de l'entreprise. Le CEE joue par ailleurs un rôle clé pour la coordination du flux d'information du haut vers le bas et du bas vers le haut par rapport aux sites concernés et aux organes locaux de représentation des travailleurs.

Afin de comprendre la situation de l'entreprise et d'évaluer la pertinence d'un plan de restructuration, il est également **déterminant que le CEE exige de la direction de l'entreprise un exposé détaillé des motifs et objectifs de la restructuration prévue, ainsi qu'une justification de l'utilité du projet prévu.**

En particulier, le CEE devrait exiger que la direction lui explique pourquoi les mesures envisagées sont appropriées pour atteindre les objectifs fixés (par exemple réduction des coûts par externalisation de processus).

Dans la pratique, des projets de changement sont souvent réalisés sans que l'on ait défini au préalable des objectifs précis et vérifiables. Le CEE devrait ici exercer une pression supplémentaire sur la direction de l'entreprise et exiger d'être renseigné sur les objectifs du processus de changement ou de restructuration. Il est également recommandé de penser aux objectifs et motifs cachés ou non divulgués de l'employeur. La connaissance de ces motifs est un prérequis important pour développer votre propre stratégie. Pour l'externalisation, l'objectif déclaré est souvent une amélioration du service à la clientèle, alors que la sortie d'une convention collective ou l'affaiblissement de l'influence des travailleurs peuvent constituer des motifs cachés.

Le CEE dispose de plusieurs possibilités pour déceler les objectifs et intentions de l'employeur dans le cas de projets de restructuration : des sources précieuses sont ici le concept existant du projet ainsi que les réactions aux questions du CEE. D'autres sources possibles pourraient être l'échange et le recueil d'idées au sein du CEE dans le contact avec les délégués locaux au CEE et les représentants des syndicats et du personnel au conseil de surveillance. Enfin, les observations également représentent une source d'information non négligeable.

Afin de pouvoir apprécier les objectifs et intentions d'un plan de restructuration concret ainsi que les possibilités d'une prise d'influence des représentants des travailleurs sur ce plan, votre CEE devrait poser les questions suivantes :

#### **Check-list 9 : première évaluation d'un plan de restructuration**

- Le CEE connaît-il les objectifs stratégiques et de gestion de la restructuration prévue ?
- Quelle est la stratégie de base de l'entreprise, et quels sont les objectifs poursuivis au niveau de la procédure ?
- Quels sont selon les délégués au CEE et d'autres représentants du personnel impliqués les éventuels motifs « cachés » ?
- Quels avantages et inconvénients le plan de restructuration pourrait-il avoir pour l'employeur ?
- Les objectifs du plan de restructuration sont-ils déjà fermement définis ou encore « négociables » ?

### **4.1 Obtention d'informations utiles et suffisantes**

#### **Organiser efficacement l'obtention d'informations concluantes**

Afin d'éviter un excès d'informations souvent inutiles et de recueillir des informations importantes et pertinentes, le CEE doit absolument jouer un rôle actif dans la **définition d'un ordre du jour pour les réunions avec la direction**, que ce soit pour les réunions plénières ou pour les rencontres entre la direction de l'entreprise et le comité restreint ou le comité de pilotage.

Le comité de pilotage du CEE devrait ici prendre l'initiative au nom du CEE pour introduire dans l'ordre du jour des points utiles et pertinents. Dans de nombreux accords de CEE, ce rôle est clairement stipulé.

Les membres d'un CEE dont l'accord ne contient pas encore de dispositions relatives au rôle du comité de pilotage devraient en tout cas envisager les lignes directrices suivantes comme cadre de référence pour le travail quotidien de leur CEE ainsi que pour des amendements futurs de l'accord :

#### **Check-list 10 : préparation des réunions avec la direction**

- Le comité de pilotage devrait entretenir en temps utile avant l'élaboration de l'ordre du jour de la réunion une communication entre ses délégués et avec les autres membres du CEE afin de recueillir à l'échelle de chaque pays les questions pertinentes à discuter lors de la réunion du CEE ainsi que les informations présentant un intérêt pour les travailleurs.
- Le comité de pilotage devrait partager ses propositions de nouveaux points à introduire dans l'ordre du jour du CEE avec tous les membres du CEE et recueillir leurs amendements, remarques et suggestions.
- Après collecte de toutes les propositions de nouveaux points à discuter, le comité de pilotage devrait se réunir et discuter en son sein dans la réunion préparatoire les points qui doivent être intégrés à l'ordre du jour. Le comité de pilotage peut ensuite rencontrer la direction de l'entreprise afin d'établir conjointement un ordre du jour provisoire pour la réunion plénière.

- L'ordre du jour et tous les documents y afférents doivent être communiqués à tous les membres du CEE aussitôt que possible après la réunion du comité de pilotage et avant la réunion plénière du CEE.

Le fait d'assumer un rôle actif dans l'élaboration d'un ordre du jour provisoire revêt une importance fondamentale, mais n'est pas encore suffisant **pour obtenir des informations pertinentes** et donc être impliqué dans une procédure de consultation utile.

Il est deuxièmement d'une importance déterminante pour le CEE d'établir une liste des points qui doivent être discutés et/ou sur lesquels la direction centrale de l'entreprise **doit soumettre des informations dans les réunions du CEE**.

L'expérience montre que dans les réunions de CEE, deux problèmes relatifs aux informations apparaissent fréquemment : premièrement, une telle quantité d'informations est fournie dans un laps de temps si court que les travailleurs sont submergés par ce flot d'informations ; deuxièmement, certaines informations qui doivent être considérées comme extrêmement importantes ne sont pas divulguées, au titre de la **confidentialité**.

### Check-list 11 : éviter le piège de la confidentialité

Souvent, la direction classe toutes les informations fournies au CEE comme étant confidentielles. Comment contrer cette pratique abusive ? Premièrement, il faut signaler que la Directive sur le CEE autorise les membres d'un CEE à faire un rapport aux représentations nationales des travailleurs, ou même aux travailleurs directement. En même temps, les représentants du personnel à l'échelle nationale ont également le droit d'accéder à des informations confidentielles (conformément à la Directive sur le CEE, les prescriptions de confidentialité sont régies par le droit national). En outre, la Directive est extrêmement précise quant aux informations qui – parce qu'elles sont confidentielles – ne doivent pas être communiquées au CEE : l'employeur doit indiquer les motifs de la non-divulgaration d'informations. Il doit prouver que la révélation de ces informations entraverait gravement le fonctionnement de l'entreprise ou porterait préjudice à celle-ci.

Le CEE devrait notamment poser les questions suivantes (en s'alignant sur la loi néerlandaise sur le CEE du 23 janvier 1997, art. 19.5) :

- Quelles sont les raisons qui exigent une confidentialité de l'information ?
- Quelle information écrite ou orale est classifiée comme confidentielle ?
- Jusqu'à quand l'information est-elle réputée confidentielle ?
- Y a-t-il des personnes envers lesquelles il n'est pas nécessaire de traiter l'information de manière confidentielle ?

### Quelles informations sont nécessaires ?

Pour aider les membres du CEE à déterminer quelles informations doivent être mises à disposition par la direction, l'Institut syndical européen (Euro-pean Trade Union Institute, ETUI) et les fédérations syndicales européennes ont élaboré des lignes directrices et des listes des informations fondamentales que les représentants du personnel devraient usuellement obtenir dans les réunions du CEE.

**L'aperçu d'ensemble** ci-après s'appuie sur un guide pratique pour membres d'un CEE élaboré par la Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT).<sup>24</sup> Il convient toute-fois de signaler qu'il s'agit là d'une liste générale qui ne couvre pas les situations spécifiques et **doit donc être adaptée au cas d'espèce**.

<sup>24</sup> EFFAT : What kind of information do EFFAT European Works Councils need? Practical guidelines for EWC coordinators and trade union officers, Bruxelles 2014.

Soulignons ici que **la direction a l'obligation de communiquer certaines informations – à savoir concernant l'emploi, les questions sociales ou la formation continue.** Pour ce qui est des autres types d'informations, les informations que devrait exiger votre CEE sont nécessaires parce qu'elles ont un **impact sur l'évolution des effectifs et les conditions d'emploi.**

### Informations d'importance fondamentale pour le CEE

Thèmes	Informations
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs et comparaison avec les années précédentes (au total, par pays, par sites et secteurs d'activité)</li> <li>• Nombre de salariés avec contrat à durée indéterminée, de salariés avec contrat à durée déterminée, de saisonniers (le cas échéant), de travailleurs détachés (le cas échéant)</li> <li>• Informations sur les plans relatifs à l'emploi</li> <li>• Politique de l'entreprise relative à l'égalité de traitement hommes/femmes</li> </ul>
<b>Informations financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires (total, par pays/continent/région géographique)</li> <li>• Pertes et profits</li> <li>• Comparaison avec l'année précédente</li> <li>• Tendances, évolutions et risques, politique de l'entreprise relative au chiffre d'affaires, aux pertes et profits</li> </ul>
<b>Structure financière de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explications relatives au bilan</li> <li>• Aperçu des actionnaires, du rendement pour les actionnaires et des dividendes</li> <li>• Évolution du cours de l'action, également en comparaison avec les concurrents</li> </ul>
<b>Fabrication / fourniture de prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données relatives à la fabrication / fourniture de prestations (au total / par pays, par site et par gamme de produits) et comparaison avec l'année précédente</li> <li>• Prévisions de fabrication / fourniture de prestations pour l'année suivante</li> <li>• Tendances et évolutions</li> <li>• Changements prévus dans la fabrication / fourniture de prestations (quantités, usines, lignes de production)</li> <li>• Nouvelles méthodes de travail ou nouveaux procédés de fabrication</li> </ul>
<b>Informations sociales et divulgation d'informations non financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et sécurité, stress au lieu de travail, accidents du travail</li> <li>• Aperçu des arrêts maladie</li> <li>• Aperçu des conditions d'emploi et de travail des différentes catégories de salariés (temps de travail, environnement de travail, flexibilité, mesures de protection)</li> <li>• Questions environnementales, sociales et relatives à l'emploi</li> <li>• Respect des droits de l'Homme</li> <li>• Questions relatives à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin</li> <li>• Politique d'égalité de traitement et de la diversité</li> <li>• Respect du dialogue social et droits des syndicats</li> <li>• Politique de l'entreprise par rapport aux politiques susmentionnées</li> </ul>

Thèmes	Informations
<b>Formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures de formation continue en cours et prévues pour différents groupes cibles parmi le personnel</li> <li>• Mobilité transnationale des personnes en formation</li> <li>• Nouvelles exigences de qualification</li> <li>• Ressources humaines et stratégie d'embauche</li> </ul>

Source : auteur, sur la base de l'EFFAT.

Les points généraux ci-après sont à prendre en compte pour la qualité des informations à fournir :

### **Check-list 12 : exigences essentielles envers la qualité des informations**

- Des informations suffisantes et détaillées doivent être fournies. Les chiffres totaux devraient être ventilés par sites, produits ou gammes de produits, etc. Ceci permet de mieux comprendre les évolutions au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'échelle locale de chaque site.
- Les chiffres de l'année ou des années précédentes devraient toujours être présentés afin de permettre des comparaisons et de déceler des tendances.
- À côté des chiffres, des informations contextuelles sur les développements et un aperçu des projets et plans futurs devraient également être mis à disposition.
- Les informations devraient être disponibles suffisamment à l'avance afin de permettre une étude du volume souvent important des documents avant la réunion du CEE et la préparation des questions et commentaires.
- Les réunions de CEE sont les plus productives lorsque les deux parties sont bien préparées. Obtenez quelque temps avant la réunion des informations auprès des représentants des travailleurs et d'autres salariés ainsi que des informations sur les développements majeurs, afin de pouvoir décider quelles questions doivent être évoquées face à la direction. La transmission d'informations par la direction de l'entreprise avant la réunion vous aide à vous préparer.

### **Collecte créative d'informations et contrôle des informations**

Des informations qui ne peuvent pas être obtenues de la direction de l'entreprise sont éventuellement disponibles par d'autres voies (par ex. rapports d'exercice, communiqués de presse, entretiens avec des cadres di-rigeants de l'entreprise, etc.). On peut également recueillir des informations sur la base des renseignements qui doivent être fournis par l'entreprise conformément à la législation dans le cadre de fusions, d'acquisitions ou de licenciements collectifs. Ces sources alternatives devraient également être utilisées pour contrôler la conformité des informations fournies.

Des informations importantes et un soutien sont également disponibles par le biais de sources externes, par exemple la fédération syndicale euro-péenne concernée ou les organisations syndicales nationales, qui peuvent également aider à trouver des experts pour l'entreprise, des comités d'entreprise d'autres entreprises de la même industrie ou région, des associations d'experts ou des associations industrielles (pour les indicateurs économiques ou des connaissances spécialisées de l'industrie en question).

## 4.2 Facteurs clés pour une procédure de consultation fructueuse

Si le CEE souhaite une procédure de consultation à propos du projet de re-structuration de l'employeur, celle-ci doit être pilotée par le comité de pilotage, qui ne peut toutefois assumer cette tâche à lui seul. L'ensemble du CEE doit se mettre d'accord sur la marche à suivre et la répartition des tâches et des rôles ; l'implication active de représentants des sites concernés à l'échelle locale revêt ici une importance fondamentale.

Par rapport à la mise en route d'une **procédure de consultation utile** et de la participation à celle-ci, les aspects suivants sont importants :

### Check-list 13 : prérequis pour des procédures de consultation utiles

- Le comité d'entreprise est d'accord sur ses objectifs.
- Les étapes de travail et la division des tâches sont définies.
- Les instances de représentation locales des travailleurs susceptibles d'être affectés par la restructuration sont impliquées pour l'examen des résultats attendus, des objectifs et des procédures de travail.
- Des experts internes et externes sont sélectionnés et impliqués.
- Le calendrier est coordonné – avec l'employeur également.

**Implication des représentations locales des travailleurs :** le CEE ne peut pas examiner un projet de restructuration sans l'implication et le soutien des représentants locaux du personnel.

Il ne s'agit pas seulement de recueillir des informations ou d'évaluer les effets d'une décision de restructuration au niveau du poste de travail ou sur les emplois sur place. L'implication et la participation des instances locales de représentation des travailleurs sont également nécessaires pour que l'activité du CEE soit acceptée par l'ensemble du personnel. Les expériences de nombreux CEE montrent que les projets de changement et de restructuration sont soutenus par les salariés s'ils ont eux-mêmes la possibilité de participer à leur conception. Les CEE devraient également savoir que la tâche de faire le lien entre les procédures d'information et de consultation européennes et locales a été expressément définie comme une obligation du CEE dans la nouvelle version de la Directive sur le CEE.

Par ailleurs, nous avons déjà souligné que l'implication des représentants des travailleurs à l'échelle locale constitue un aspect clé dans le cadre de réunions extraordinaires pour réagir à des plans de restructuration (voir chapitre 3.3 ci-dessus).

Le CEE devrait donc, pour déterminer le degré d'implication des représentations locales des travailleurs, poser les questions suivantes :

### Check-list 14 : implication des sites locaux et de leurs représentations d'intérêts dans les consultations sur les projets de restructuration

- Quels secteurs de l'entreprise et quels sites locaux sont concernés par la restructuration ?
- Quels secteurs et sites sont affectés indirectement, par exemple en raison de relations fournisseurs ou d'effets domino ?
- Quels sont les liens entre les différents sites ? Y a-t-il des sites en compétition les uns avec les autres ?
- Quels sont les impacts attendus sur l'emploi ? Des licenciements pour motif économique sont-ils annoncés ?

- Quels sont les différents intérêts et orientations au sein du CEE, ainsi que parmi les instances de représentation des travailleurs des sites locaux dans les différents pays ?

### 4.3 Évaluation de plans de restructuration

#### Plausibilité (pertinence)

La section ci-après résume les principaux prérequis et aspects pour l'étude de la plausibilité ou pertinence (= acceptable, compréhensible et convaincant) d'un concept de restructuration de la direction de l'entreprise : le concept contribue-t-il à la stabilisation des emplois, du revenu et de la compétitivité de l'entreprise ? Ou recèle-t-il des risques pour les chances de développement actuelles et à long terme de l'entreprise ?

Avant l'examen et l'évaluation critique des calculs soumis par la direction de l'entreprise (le CEE devrait si nécessaire demander à la direction un soutien pour le recours à des experts externes), le CEE devrait tirer au clair, à travers un échange avec les représentants des secteurs, régions et sites concernés, si le concept de restructuration peut être considéré comme élément pertinent d'une stratégie d'entreprise assurant l'avenir de l'entreprise dans le contexte des exigences du marché, de l'environnement compétitif et des compétences clés de l'entreprise.

Les questions ci-après notamment sont essentielles lorsqu'il s'agit de déterminer si le CEE doit exiger de la direction des explications et réponses détaillées afin de pouvoir évaluer la pertinence des plans ou projets de restructuration :

#### Check-list 15 : évaluation de la plausibilité (pertinence) d'un concept de restructuration

- La direction de l'entreprise a-t-elle des réponses convaincantes à propos de l'importance stratégique du projet/plan de restructuration ?
- Le projet/plan de restructuration semble-t-il également pertinent du point de vue économique après un examen approfondi ?
- Les buts et objectifs fixés par l'employeur semblent-ils réalistes ?
- Quels sont les effets de la restructuration sur l'emploi ?
- Quels impacts sur la compétitivité de l'entreprise peut-on en attendre ?
- Quels risques pour la compétitivité inhérents au plan de restructuration sont mentionnés par la direction ? Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour réduire ces risques au minimum ? Cette question est particulièrement importante pour les plans impliquant des externalisations ou un offshoring, une réduction des investissements ou des fusions et acquisitions.

#### Évaluation des risques : impacts sur les compétences clés

Afin d'étudier les risques éventuels dans le cadre d'une restructuration, il faut disposer d'une vision d'ensemble des facteurs centraux pour la compétitivité et des « **compétences clés** » de l'entreprise.

Par rapport aux compétences clés, le CEE devrait étudier en coopération avec les représentations des travailleurs à l'échelle locale les risques d'une mesure de restructuration, telle qu'une externalisation de certaines fonctions ou un offshoring de parties de la production ou des prestations, en liaison avec les compétences clés et les sources des avantages compétitifs de l'entreprise. Ces avantages compétitifs pourraient par exemple être les suivants :

- spécialisation sur certains marchés et clients ;
- spécialisation sur certains produits et technologies ;
- spécialisation sur certains types et procédés de fabrication.

Les discussions sur les compétences clés partent souvent de différents postulats. Le CEE devrait donc appeler la direction de l'entreprise à exposer les effets escomptés d'un projet de restructuration sur les compétences clés. Ceci peut également aider le CEE à déterminer sa propre orientation stratégique par rapport à la restructuration prévue. Le CEE devrait notamment exiger des réponses aux questions suivantes :

#### **Check-list 16 : évaluation des impacts d'un projet de restructuration sur les compétences clés**

- Quels sont les avantages compétitifs de l'entreprise par rapport aux principaux concurrents ?
- Sur quelles « compétences clés » ces avantages compétitifs s'appuient-ils ?
- Quels facteurs essentiels permettent à l'entreprise d'incarner ces compétences clés ?
- Quels seront probablement les effets de la restructuration ? L'entreprise perdra-t-elle éventuellement l'un de ces facteurs importants ?

**Si la direction de l'entreprise ne répond pas de façon suffisante à ces questions**, il faudrait interpréter cela comme un signal d'alerte, ou tout au moins se poser des questions sur le sérieux du projet de restructuration et des analyses et décisions sous-jacentes.

**Reconnaître les risques d'un plan de restructuration** : après l'évaluation de l'orientation stratégique générale, le CEE devrait, en coopération avec les représentations des travailleurs sur place, procéder à une évaluation des impacts possibles des changements prévus sur des secteurs d'activité et des procédés spécifiques – si possible avec le soutien d'experts et de leur savoir-faire professionnel. Il convient en particulier de déceler les risques potentiels pour la sécurité de l'emploi et des revenus au sein de l'entreprise.

L'IG Metall a élaboré une check-list détaillée pour soutenir **les analyses de risque et la détection de risques et problèmes majeurs pour les projets d'offshoring**. Cette check-list contient une série de questions détaillées sur divers aspects économiques et facteurs de compétitivité, auxquelles la direction de l'entreprise devrait répondre. Cette check-list extrêmement détaillée est un instrument particulièrement précieux pour les CEE. Elle n'est malheureusement disponible qu'en allemand.

#### **4.4 Participation et prise d'influence sur les décisions de restructuration**

Les projets de changements sont souvent présentés aux représentants des travailleurs comme la « seule alternative possible ». Il semble ainsi que le CEE et les instances locales de représentation des travailleurs n'aient que la possibilité d'accepter ou de refuser. Or, dans bien des cas, il n'y a pas seulement les options « noir » et « blanc », mais de nombreuses variantes et alternatives entre ces deux extrêmes. Le CEE devrait donc également demander à la direction de proposer des informations sur d'éventuelles solutions alternatives. Ceci permet de mieux évaluer la mesure proposée, puisque l'on peut établir des comparaisons et ainsi mieux débattre du projet. Ceci est notamment essentiel pour les plans de restructuration visant en premier lieu des réductions de coûts : dans le cas de mesures de restructuration axées sur les coûts, les directions d'entreprise ont tendance à se concentrer avant tout sur les avantages, mais ne tiennent souvent pas suffisamment compte des risques et pierres d'achoppement possibles. Certains signaux et aspects suggérant des plans de restructuration exclusivement axés sur les coûts doivent être explorés par le CEE d'un regard particulièrement critique :

#### **Check-list 17 : détecter des plans de restructuration exclusivement axés sur les coûts**

- L'entreprise se concentre-t-elle plutôt sur des approches et projets à court terme que sur des objectifs et orientations à plus long terme ?

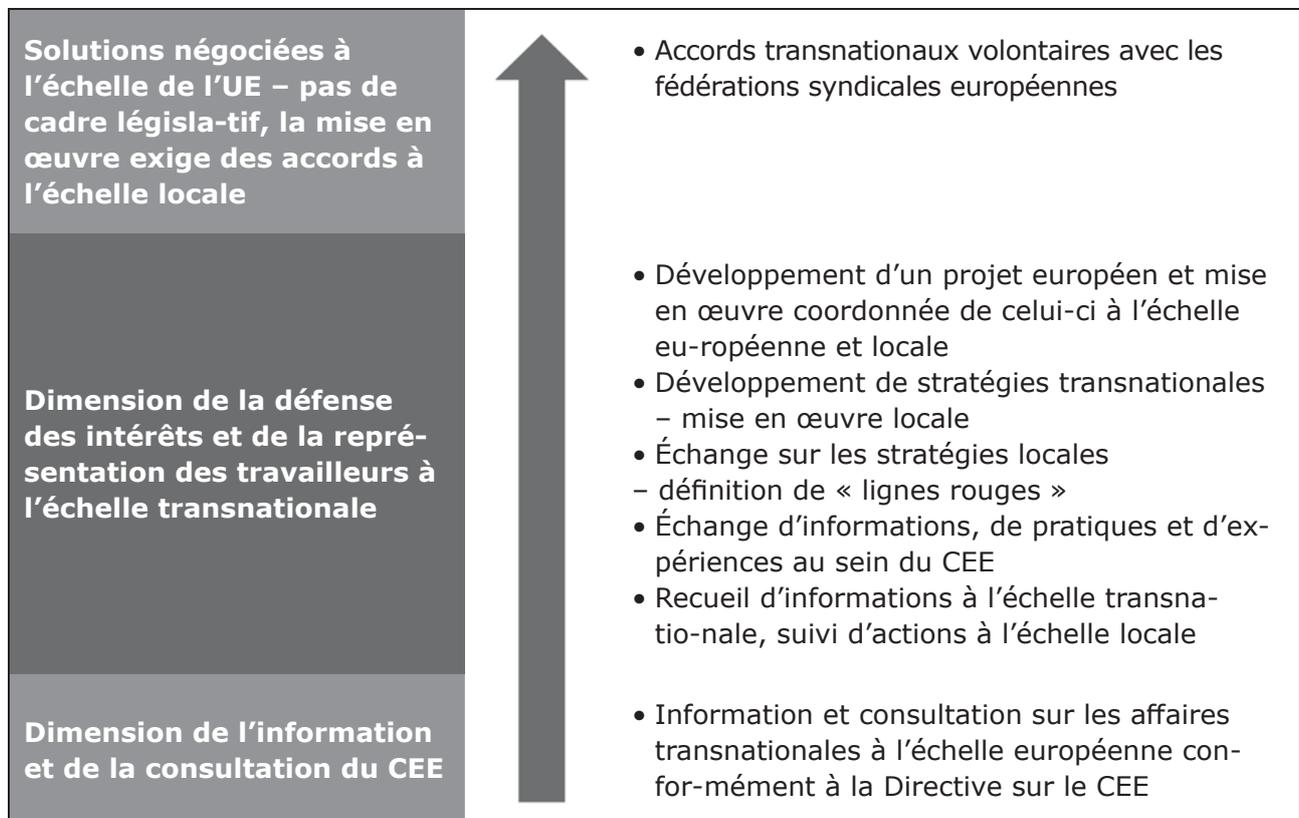
- L'attitude de l'entreprise par rapport aux ressources humaines est-elle d'une manière générale plutôt déterminée par la seule question des coûts, et attache-t-elle peu d'importance aux critères de qualité et autres aspects non financiers ?
- L'évaluation du potentiel d'économie de coûts par la direction semble-t-elle exagérée selon vos expériences passées et (éventuellement) votre propre expertise ?
- Y a-t-il des coûts cachés qui ne sont pas, ou pas suffisamment, pris en compte ?
- Pour les plans d'externalisation et d'offshoring, y a-t-il des indices suggérant que la direction de l'entreprise va conclure des contrats qui pourraient avoir un impact défavorable sur la qualité ?
- Pour les plans d'offshoring, la direction a-t-elle soumis une évaluation réaliste des risques probables et des facteurs critiques (tels que par exemple les différences culturelles) ?

#### 4.5 Le CEE, les restructurations et les négociations avec la direction

Les CEE devraient être conscients des limites d'une représentation transnationale des intérêts par rapport aux restructurations : de par la loi, le rôle du CEE est restreint à l'information et à la consultation sur les questions transnationales – il ne s'étend pas aux droits de participation tels qu'ils existent dans certains États membres pour les questions sociales et relatives à l'emploi.

En ce qui concerne l'intervention possible du CEE dans le cas de restructurations, il faut par ailleurs faire une distinction entre les activités pour lesquelles le CEE dépend d'une coopération avec la direction de l'entreprise et les activités pour lesquelles il peut s'appuyer uniquement sur ses propres capacités et structures, comme le montre le tableau ci-après :

#### Les trois dimensions de la pratique d'un CEE en cas de restructurations



Source : sources de l'auteur sur la base de travaux précédents d'Aline Hofmann, ETUI.

Comme le montre le tableau ci-dessus, il y a bien plus d'occasions où le CEE (soutenu par la Directive sur le CEE) est en mesure d'agir de façon autonome que de domaines dans lesquels ses activités dépendent d'une participation de l'employeur selon le cadre législatif européen – de façon soit contraignante (information et consultation transnationales), soit volontaire (négociations transnationales).

Dans les **négociations avec la direction de l'entreprise sur les plans de restructuration** – pour négocier des référentiels généraux ou en liaison avec des accords de réalisation concrète – il convient de respecter certains principes pour ne pas se perdre dans des « négociations de compromis » ou même devenir un instrument de la stratégie de l'entreprise pour mettre en place un plan de restructuration contraire aux intérêts des travailleurs.

Si votre CEE souhaite de sa propre initiative entamer des négociations sur un plan de restructuration ou si la direction de l'entreprise se présente comme force motrice pour un accord transnational, il convient de poser les questions suivantes :

#### **Check-list 18 : principes généraux pour les négociations sur les plans de restructuration avec la direction**

- Votre CEE dispose-t-il d'un pouvoir européen pour entamer des négociations, autrement dit, est-il soutenu par tous les représentants des personnels concernés sur place ?
- Les représentations des travailleurs (concernés) sur place et leurs organisations syndicales (dans les pays sans tradition établie d'accords d'entreprise ou de participation dans les phases de transition) notamment soutiennent-elles la stratégie d'une entrée en négociation avec la direction ?
- Les objectifs et dispositions essentiels ont-ils été discutés avec la fédération syndicale européenne concernée et/ou le coordinateur CEE/syndicat afin d'obtenir le soutien des structures syndicales locales ?
- Y a-t-il au sein du CEE un consensus général que les négociations avec la direction locale de l'entreprise sur place ne devraient pas être conclues par un accord tant que les négociations à l'échelle européenne sont encore en cours ?

#### **4.6 Après la restructuration, rien n'est terminé : évaluation et réflexion sur les enseignements**

L'examen critique d'une mesure de restructuration ainsi que du rôle du CEE dans ce processus et de ses résultats devrait constituer un élément fondamental de l'appréciation des opérations de changement et de restructuration à l'échelle de l'entreprise par le CEE.

Cet examen devrait être effectué conjointement par la direction et le CEE, mais – et ceci est encore plus important – également, comme processus séparé, par le CEE dans un échange avec les instances locales de représentation des travailleurs et la fédération syndicale concernée.

**L'examen et l'évaluation d'un processus de restructuration** devraient donc avoir lieu à deux niveaux, en posant les trois questions simples ci-après :

**Check-list 19 : évaluation de projets de restructuration et enseignements**

Questions à évoquer par le CEE **au sein du comité de pilotage et en plénière :**

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- Qu'est-ce qui a mal fonctionné, ou pas du tout ?
- Que ferons-nous différemment la prochaine fois ?

Questions à évoquer par le CEE **avec les membres et représentants locaux des intérêts :**

- Concernant les différents sites affectés par le projet de restructuration : qu'est-ce qui a bien ou pas du tout fonctionné, et où se situent à cet égard les différences entre les sites ?
- Quelles sont les raisons des appréciations divergentes ?
- Que faut-il faire pour éviter à l'avenir des appréciations divergentes et une insatisfaction par rapport à l'activité du CEE ?

# 5

## INFORMATIONS UTILES

### 5.1 Informations à propos de la Directive sur le CEE et les CEE

- **Texte de la Directive relative à l'institution d'un comité d'entreprise européen**

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

Texte officiel de la Directive dans toutes les langues de l'Union européenne.

- **Site de la Commission européenne sur le CEE**

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=fr&intPageId=211>

Informations de la Commission européenne sur les CEE, par exemple brochures en diverses langues et autres publications sur les CEE, études de recherche, transposition de la Directive dans le droit national, juris-prudence de la Cour de justice européenne, etc.

- **Base de données CEE de l'ETUI**

<http://www.ewcdb.eu/>

C'est la seule base de données qui collecte des informations et des données sur les entreprises en Europe ayant institué un CEE ou une représentation européenne des travailleurs. La base de données est gérée et mise à jour régulièrement par l'Institut syndical européen. On y trouve également des rapports annuels, des tendances d'évolution et des données de référence utiles.

- **Comités d'entreprise européens et comités d'entreprise des SE en 2015. Faits et chiffres, Bruxelles. De Spiegelaere, S. / Jagodzinski, R., ETUI**

<http://www.etui.org/fr/Publications2/Livres/Comites-d-entreprise-europeens-et-comites-d-entreprise-des-SE-en-2015.-Faits-et-chiffres>

Cette publication du service pour CEE de l'ETUI présente une large sélection de données fondamentales sur les caractéristiques de base des CEE et des représentations européennes des travailleurs ainsi que des entreprises dans lesquelles ils opèrent. Elle couvre à la fois des facteurs statistiques (par exemple l'évolution au cours du temps, la création, la répartition sectorielle, etc.) et des aspects sélectionnés de l'analyse du contenu des accords (composition, compétences, réunions, équipements, etc.).

- **European Works Councils : a trade union guide to Directive 2009/38/EC, ETUI, Bruxelles. <https://www.etui.org/fr/Publications2/Reports/European-Works-Councils-a-trade-union-guide-to-directive-2009-38-EC>**

Ce guide détaillé fournit des informations permettant aux syndicalistes et aux acteurs sur le terrain de jouer un rôle actif dans le processus d'information et de consultation dans les pays européens, et de tirer le meilleur profit des nouvelles dispositions de la Directive sur le CEE telle qu'amendée par la Directive 2009/38/CE. On y trouve également un commentaire juridique pour chaque article de la Directive, rédigé dans un style très accessible par l'experte en droit du travail de la CES. La publication s'adresse à toute personne s'intéressant aux comités d'entreprise européens et à leur mode de travail.

## 5.2 Lignes directrices et instruments des syndicats

### ■ **industriAll – Principes pour la gestion des restructurations**

<https://news.industriall-europe.eu/p/company-policy-tools>

IndustriAll a élaboré dix principes fondamentaux dont les syndicats ainsi que les membres des CEE devraient tenir compte dans le cas de restructurations transnationales. Avec ces principes, industriAll entend renforcer notre capacité à agir de manière unie en situation de crise et éviter d'être mis en concurrence les uns contre les autres. Elle veut aussi prouver qu'il existe des solutions alternatives, viables et moins lourdes sur le plan social. Ces principes sont présentés dans l'encadré.

### ■ **UNI Europa, industriAll, FSESP, ETF : Agir ensemble pour la re-prise européenne : la participation des travailleurs dans l'avenir des sociétés comme pierre angulaire. Une boîte à outils à l'intention des CEE.** Disponible en EN, FR, DE sur :

[http://www.syndex.eu/var/storage/PDF/ToolkitCEE\\_FR\\_bdef.pdf](http://www.syndex.eu/var/storage/PDF/ToolkitCEE_FR_bdef.pdf)

Cette boîte à outils publiée en 2016 a été élaborée par Syndex afin de mettre à la disposition des membres de CEE et des syndicats des informations aisément compréhensibles qui leur permettent de mieux utiliser le CEE comme instrument important pour la représentation transnationale des intérêts des travailleurs, l'information et la consultation. On a notamment mis l'accent sur les nouveaux droits et les nouvelles obligations contenus dans la nouvelle version de la Directive de 2009, ainsi que sur des conseils pour la renégociation des accords. La boîte à outils contient également des exercices proposés aux CEE à des fins de formation et en vue d'améliorer leur fonctionnement.

### ■ **Offshore outsourcing. A handbook for employee representatives and trade unionists. UNI Europa**

<http://www.newunionism.net/library/organizing/UNI%20-%20Offshore%20Outsourcing%20-%20A%20Handbook%20for%20Unionists%20-%202006.pdf>

Ce manuel publié en 2006 déjà reste très intéressant à lire, puisqu'il contient des auxiliaires pratiques à l'intention des syndicalistes et des membres de CEE pour anticiper les projets d'externalisation et d'offshoring dans leur entreprise. Il apporte également une aide pour l'évaluation de plans d'offshoring ou d'externalisation, la négociation d'accords avec l'entreprise et le contrôle de projets d'offshoring ou d'externalisation.

### ■ **Enhancing EFFAT's role in European works councils and transnational companies. Practical guidelines for EWC coordinators and trade union officers. EFFAT**

<http://www.effat.org/en/node/14443>

En 2016, le Secrétariat de la Fédération européenne des syndicats de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT) a publié une brochure interactive pour membres et coordinateurs de CEE et syndicalistes travaillant dans le contexte d'entreprises opérant à l'échelle transnationale. Puisqu'il s'agit d'un document entièrement interactif, l'idéal est de l'utiliser sur un PC ou une tablette sans avoir à l'imprimer.

■ **L'avenir de l'industrie graphique européenne est entre nos mains. Restructurations – votre boîte à outils pour agir. Intergraf/UNI Europa Graphical**

[https://www.intergraf.eu/images/SociallyResponsible\\_Toolkit\\_FR.pdf](https://www.intergraf.eu/images/SociallyResponsible_Toolkit_FR.pdf)

Cette boîte à outils a été élaborée dans le cadre d'un projet conjoint d'UNI Europa Graphical et d'Intergraf, l'organisation européenne des em-ployeurs de l'industrie de l'imprimerie. Elle reflète les approches des em-ployeurs comme des syndicats pour une anticipation et une gestion coo-pératives des changements à l'échelle de l'entreprise. Elle contient des conseils, des auxiliaires d'orientation et des check-lists pour représen-tants de la direction d'entre-prise comme pour ceux des travailleurs.

### 5.3 Formation et développement des compétences pour CEE

■ **Formations pour CEE de l'ETUI**

<http://www.ewctraining.eu>

Le service Formation de l'ETUI propose des formations sur mesure pour comités d'entreprise européens. Les offres de formation s'adressent avant tout aux représentants du personnel qui sont membres d'un comi-té d'entreprise européen, d'un comité d'entreprise d'une SE ou d'un groupe spécial de négociation. L'ETUI peut réaliser ces formations « sur place », c'est-à-dire en tout lieu souhaité par l'entreprise, ou comme « service complet » prenant en charge, outre la formation en tant que telle, l'hébergement, l'assistance technique, les interprètes et tous les aspects pratiques. Des cours de langue sont également proposés.

Afin de répondre au besoin sans cesse croissant de formation continue, l'ETUI a créé un réseau de formateurs (sous le nom de « NET ») dispo-sant sans exception d'une expérience de la formation des adultes et du travail avec des groupes multiculturels. Ces spécialistes pos-sèdent des connaissances solidement fondées sur les questions transnationales ; beaucoup ont également une expérience pratique des activités d'un CEE ou d'un CE-SE.

■ **Comment rendre vos réunions plus efficaces ? – Manuel pour les représentants des travailleurs européens.** Bruno Demaître (ETUI), Romuald Jagodzinski (ETUI), 2012.

<http://www.etui.org/fr/Publications2/Guides/Comment-rendre-vos-reunions-plus-efficaces>

Cette brochure fait partie d'une série de manuels pratiques et illustrés publiés par l'ETUI à l'intention des représentants des travailleurs au sein des organes transnationaux d'infor-mation et de consultation. Il propose des conseils pratiques pour rendre les réunions des instances euro-péennes plus utiles, plus efficaces et plus fructueuses. Le manuel est ac-tuel-lement disponible en neuf langues.

■ **Comment organiser votre réseau de communication ? – Manuel pour les repré-sentants des travailleurs européens.** Bruno Demaître (ETUI), Romuald Jagodzinski (ETUI), Sjef Stoop (FNV Formaat), 2015.

<http://www.etui.org/fr/Publications2/Guides/Comment-organiser-votre-reseau-de-commu-nication>

Cette publication fait également partie de la série de manuels de l'ETUI pour les repré-sentants des travailleurs européens, et explique dans un format facile à lire comment les membres des comités d'entreprise euro-péens (CEE) peuvent organiser et gérer leur réseau de communication.

## 5.4 Autres sources précieuses

### ■ Eurofound : European Restructuring Monitor

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/factsheets>

Suite à la recommandation d'un groupe d'experts de haut niveau mis en place par la Commission européenne vers la fin des années 1990, cette base de données documente les cas majeurs de restructuration au sein de l'Union européenne / de l'Espace économique européen sur la base d'annonces dans la presse économique qui sont analysées par un réseau de correspondants nationaux de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail à Dublin. La recherche dans la base de données peut par exemple se faire par entreprise, par forme de restructuration ou par pays.

### ■ worker-participation.eu

<http://www.worker-participation.eu/>

Ce site géré par l'ETUI est le portail pour des informations et ressources à propos des relations employeurs-salariés, de la législation et d'autres référentiels relatifs aux relations collectives de travail, au droit des sociétés et au dialogue social dans l'Union européenne. Le site comporte également une carte interactive avec des informations de base sur les systèmes nationaux de relations employeurs-salariés. Les représentants des CEE devraient également s'inscrire au News Bulletin de [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu) qui propose trois fois par an des rapports sur des développements concernant la participation des travailleurs et d'autres sujet similaires à l'échelle européenne.

## 5.5 Références complémentaires

Outre les ouvrages déjà mentionnés dans les encadrés « Références complémentaires », les publications ci-après offrent au public intéressé de plus amples informations sur les CEE et des questions apparentées :

### ■ Variations on a theme ? The implementation of the EWC Recast Directive. Romuald Jagodzinski, ETUI, 2015.

<http://www.etui.org/Publications2/Books/Variations-on-a-theme-The-implementation-of-the-EWC-Recast-Directive>

Cet ouvrage est une source sans égale d'informations sur la transposition de la nouvelle version 2009 de la Directive sur le CEE dans le droit national. Les auteurs ont examiné la transposition de la Directive dans la législation nationale des 31 pays de l'Espace économique européen. Les résultats de cette étude sont extrêmement utiles pour la définition des politiques au sein de l'Union européenne, pour les experts ayant affaire aux différents cadres juridiques nationaux ainsi que pour les membres de CEE s'intéressant au cadre juridique national relatif aux CEE d'un pays donné.

### ■ Der Europäische Betriebsrat.

Wolfgang Greif, GPA-djp, Vienne, édition mise à jour, 2013

[http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03\\_5.a/1342540636956/betriebsratsservice/europaeischer-betriebsrat-ebr](http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03_5.a/1342540636956/betriebsratsservice/europaeischer-betriebsrat-ebr)

Un guide pour syndicalistes, expliquant le cadre politique et juridique du CEE et proposant des avis sur le recours au CEE du point de vue syndical ; on y trouve également des auxiliaires d'orientation et des indications utiles pour la mise en place et le développement d'instances trans-frontalières pour la représentation des intérêts des travailleurs.

- **Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations – A quantitative analysis in the metalworking sector.** Torsten Müller (ETUI), Hans-Wolfgang Platzer (Université de Fulda) et Stefan Rüb (Université de Fulda), ETUI 2013.

<http://www.etui.org/Publications2/Reports/Transnational-company-agreements-and-the-role-of-European-Works-Councils-in-negotiations>

La plupart du temps, les compétences des comités d'entreprise euro-péens (CEE) se limitent à l'information et à la consultation. Malgré cela, le nombre des accords cadres européens à l'échelle de l'entreprise négociés par les CEE ou les syndicats n'a cessé d'augmenter depuis le début du millénaire. Cette publication met en lumière les tendances, les schémas de base et les contextes de ces accords.

- **De Europese ondernemingsraad. Een handboek voor de praktijk.**

S. Stoop, M. van der Coelen, P. Molenaar en J. Snel., 2011

Un manuel pratique pour les membres néerlandais de groupes spéciaux de négociation et de comités d'entreprise européens

- **Formation et conseil pour CEE proposés par SBI Formaat EWC SERVICE**

<http://www.sbiformaat.nl/our-ewc-team>

Notre service pour CEE propose des formations et une assistance-conseil aux comités d'entreprise européens. Nous travaillons avec une équipe de quatre experts spécialisés en mesure de proposer des formations et une assistance à propos de tous les aspects du travail d'un comité d'entreprise européen. Nos sessions de formation sont toujours préparées et développées en étroite coopération avec le CEE afin de garantir que le cours soit basé sur vos besoins et axé sur le développement des aptitudes et compétences utiles pour le CEE.

Le service pour CEE s'investit activement dans l'assistance et la formation de groupes spéciaux de négociation et de comités d'entreprise européens depuis 1994. Outre notre vaste expérience dans le domaine de la formation de CEE, nous soutenons également les CEE dans les réunions avec la direction et offrons des conseils d'experts pour les procédures d'information et de consultation. Sujets traités dans les sessions de formation :

- procédures d'information et de consultation
- relations industrielles en Europe
- communication au sein de groupes transnationaux
- position et statut du CEE dans l'entreprise
- réseautage
- stratégie d'entreprise
- structure/politique du CEE
- politique financière et économique et plans d'investissement de l'entreprise
- réorganisations transfrontalières, fusions, réallocations, mesures de réduction des coûts, fermetures d'établissements et autres changements d'envergure
- politique et stratégie de RH
- nouvelles méthodes de travail et de production
- santé et sécurité
- conditions de travail, politique de formation, temps de travail, flexibilité accrue, égalité des chances et environnement

Tout représentant des travailleurs impliqué dans la participation euro-péenne des travailleurs peut avoir recours aux services de SBI Formaat. À cet effet, le service pour CEE s'appuie sur notre vaste réseau en Europe et coopère avec les différents syndicats européens.







**Ça vaut toujours  
la peine d'être organisé!**

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)



1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1 – Service-Hotline: 05 0301-301, [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at) – [www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)  
DVR 0046655, ZVR 576439352