



Avec le soutien financier de la Commission européenne

Fédération Européenne
des travailleurs du
Bâtiment et du Bois



GPICC

*Guide pratique
de l'information et consultation
du Comité d'entreprise européen*



Ce projet a été financé par la Commission européenne dans le cadre de la ligne budgétaire « 04 03 01 06 - Information, consultation et participation des représentants des entreprises » (référence de la subvention VS/2014/0364). La responsabilité exclusive de cette publication repose sur les partenaires du projet. La Commission n'est en aucun cas responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

2016

Publié par la Fédération Européenne des travailleurs du Bâtiment et du Bois (FETBB)
Rue Royale 45, 1000 Bruxelles (Belgique)

Rédigé par SECAFI
20-24 rue Martin Bernard, 75013 Paris (France)

Auteurs : Yvan LAPLACE, Natacha SEGUIN et Liesbeth VAN CRIEKINGEN

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé au projet GPICC et à l'élaboration de ce guide. En particulier, nous remercions :

- 1) Les membres du Comité de Pilotage de la FETBB : Rolf Beyeler ; Jean-Michel Gillet ; Rolf Gehring ; Stephen Schindler.
- 2) Les participants aux séminaires sectoriels tenus à Bruxelles (juin 2015), ainsi que les représentants du personnel ayant participé au questionnaire et/ou aux entretiens complémentaires.
- 3) Les participants au séminaire de présentation à Varsovie (le 25 novembre 2015)

Contenu

PARTIE I - Introduction	7
Présentation du projet GPICC.....	7
Contexte et objectifs	7
Méthodologie	9
L'information et la consultation du CEE	11
Vue sur le passé : la genèse du CEE.....	11
Quelques données sur les Comités d'entreprise européens	13
PARTIE II – État des lieux	16
Éléments issus des échanges avec les représentants des travailleurs au CEE des secteurs FETBB .	16
Évaluation générale.....	16
Les accords et les réunions.....	18
La procédure d'information	22
La procédure de consultation.....	25
La transnationalité et le sujet des circonstances exceptionnelles	28
Les moyens et outils	31
Étude de cas : la fusion Lafarge – Holcim	36
Présentation de l'opération de fusion entre Lafarge et Holcim.....	36
L'information consultation sur le projet de fusion entre Lafarge et Holcim.....	38
Quelques enseignements de l'information consultation sur le projet fusion entre Lafarge et Holcim.....	40
En conclusion : enjeux, attentes et perspectives	42
PARTIE III – Fiches thématiques	45
Fiche thématique I - Objectifs et plan d'action	46
Fiche thématique II - Information	49
Fiche thématique III - Consultation	56
Fiche thématique IV - Transnationalité	60

Fiche thématique V - Restructurations	63
Fiche thématique VI - Fusion / Acquisition	66
Fiche thématique VII - L'interaction entre le CEE et les instances nationales	69
Fiche thématique VIII - L'interaction entre les représentants membres du CEE	73
Fiche thématique IX - Formation.....	76
Fiche thématique X - Coordinateur syndical	79
Fiche thématique XI - Expert externe.....	81
Fiche thématique XII - La relation avec les travailleurs (communication)	83
Annexes	84
Bibliographie	85

PARTIE I - Introduction

Présentation du projet GPICC

Contexte et objectifs

En 2009, la directive sur le comité d'entreprise européen (2009/38/CE) a été révisée avec l'objectif « *d'améliorer le droit à l'information et à la consultation des travailleurs* ». Dans ce cadre, le comité d'entreprise européen (CEE) a été appréhendé comme étant « *le comité institué afin de mettre en œuvre l'information et la consultation des travailleurs* ». Le présent projet s'inscrit dans cette volonté et vise à investiguer les pratiques d'information et consultation du comité d'entreprise européen (CEE) afin de mieux les formaliser.

En effet, il ressort des expériences et initiatives de la Fédération Européenne des Travailleurs du Bois et du Bâtiment (FETBB) que **le processus d'information et de consultation des instances transnationales de représentation des travailleurs** (lire, le CEE) **ne semble pas toujours à la hauteur des enjeux** :

- ▶ D'une part, le rôle attribué au CEE sur des matières impliquant au minimum deux Pays Membres (par exemple concernant les projets de fusions, la négociation des accords, les projets de réorganisation, ...) est assez restreint dans les pratiques actuelles des secteurs du bâtiment et du bois.
- ▶ D'autre part, l'interaction et la complémentarité entre le CEE et les instances représentatives du personnel dans les Pays Membres concernés posent souvent question.
- ▶ Par ailleurs, la récente crise économique et financière a accentué le besoin d'anticipation et la nécessité d'information et de consultation ; notamment au vu des restructurations engagées par les groupes multinationaux de la construction. Dans ce contexte, la FETBB a engagé plusieurs initiatives au cours des dernières années dont :
 - En 2009 et 2010, des séminaires sectoriels autour du thème des « Meilleures pratiques en matière d'information, de consultation, de participation et de négociations transnationales dans les CEE » ;
 - En 2013, d'autres séminaires sectoriels avec les CEE sur le thème « Anticipation du changement et restructurations »

Il ressort de ces initiatives que les pratiques des CEE des secteurs du Bois et du Bâtiment demeurent très hétérogènes et perfectibles et que la mise en œuvre de l'information et de la consultation demeure insatisfaisante et n'a pas véritablement progressé sur la période récente.

Face à ce constat, la FETBB souhaite -par le biais du projet GPICC- engager la rédaction **d'un guide pratique en matière d'information et de consultation du CEE**. Ainsi, la FETBB souhaite s'inscrire dans une démarche qui appelle la mise en place d'un dialogue social transnational, capable d'influencer les choix stratégiques et les modes de déploiement au sein des entreprises. Une telle démarche devrait -premièrement- promouvoir la mise en place de mécanismes transnationaux d'information, de consultation et de participation qui découlent de l'application de la législation de l'Union Européenne en matière d'implication des travailleurs. Dans un second temps, le projet vise à encourager l'échange d'informations et de bonnes pratiques visant à instaurer les conditions propices à la mise en place des organes et mécanismes nationaux d'information, de consultation et de participation qui découlent de l'application de la législation de l'UE en matière d'implication des travailleurs. De plus, en s'appuyant sur la dernière communication de la Commission européenne « Cadre de qualité de l'Union européenne pour l'anticipation des changements et des restructurations »¹, la FETBB souhaite répondre aux recommandations adressées aux partenaires sociaux d'étudier et négocier « *toutes les solutions possibles pour éviter les licenciements: faciliter la création d'une coordination européenne des syndicats pour aider les comités d'entreprise européens ; encourager les négociations à l'échelon de l'Union en cas de restructuration transnationale ; mener des négociations portant sur des politiques de transition professionnelle*

Ce document issu du projet GPICC comprend non seulement une **contextualisation de l'information/consultation des CEE et une analyse des fonctionnements des CEE des secteurs du Bois & Bâtiment, mais également une étude de cas concernant la place du CEE lors de la fusion entre les sociétés Lafarge (France) et Holcim (Suisse)**. Annoncée en avril 2014, la fusion entre Lafarge et Holcim a été finalisée en juillet 2015. Cette opération donne naissance au numéro un mondial du ciment, du béton et des granulats. Dans l'étude de cas pratique, nous porterons notre attention sur le projet de fusion et l'accompagnement par la FETBB du processus d'information-consultation des instances transnationales respectives.

Au final, **ce guide pratique de l'information-consultation du CEE vise à devenir une référence** pour :

- ▶ Les Comités d'entreprise européens (CEE), en tant que base d'informations et de référentiel ;
- ▶ La FETBB et son réseau de formateurs et de coordinateurs syndicaux ;
- ▶ Les Groupes Spéciaux de Négociation (GSN) lors de la négociation de nouveaux comités européens ou lors de leur renouvellement.

¹ COM (2013) 882 final.

Méthodologie

Le **projet GPICC** souhaite mettre en valeur les droits d'information et consultation des représentants des travailleurs en vue d'échanger leurs points de vue au-delà des frontières et de s'engager en s'orientant vers la négociation.

Pour ce faire, la **FETBB et son Comité de Pilotage** ont choisi de faire appel au **cabinet SECAFI** afin de les accompagner dans le bon déroulement du projet. La démarche de l'expert externe se fonde sur le principe de la co-construction dans l'élaboration et la conduite de projet afin que l'ensemble des acteurs soit étroitement associé. Par conséquent, le choix de la méthodologie et la mise en œuvre se sont effectués en étroite coordination avec le Comité de Pilotage tout au long du projet.

Les phases clés du projet

Phase 1

Une analyse documentaire a permis d'identifier au mieux les enjeux des secteurs et les éléments clés des pratiques des CEE. Cette analyse s'appuyait notamment sur les travaux préalables de la FETBB. L'ensemble des éléments a alimenté les différents moments d'échanges au cours du projet.

Un questionnaire validé par le Comité de Pilotage a ensuite été adressé à l'attention de membres de CEE identifiés par la FETBB. Ce questionnaire visait à recueillir des données afin d'analyser la dynamique du dialogue social et d'amener une réflexion sur les pratiques. Des entretiens téléphoniques complémentaires ont ensuite été réalisés parmi les répondants.

Phase 2

En juin 2015, deux journées de séminaires sectoriels ont permis de présenter les premiers résultats issus du questionnaire et d'échanger plus amplement sur les pratiques d'information et consultation des membres. Ainsi, ces séminaires furent des moments privilégiés -d'une part- d'échange sur les pratiques en terme d'action syndicale et dialogue social et, d'autre part, de validation et d'enrichissement de la construction du guide pratique.

Phase 3

Une première présentation du guide avant le congrès de la FETBB (Varsovie, Pologne) le 25 novembre 2015 a permis de valider le guide -tant dans son contenu que dans sa forme.

Phase 4

Le projet se finalisera avec des séminaires de formation et d'appropriation du guide durant le premier semestre de 2016. En coordination avec le Comité de pilotage du projet, ces séminaires seront axés sur l'appropriation, l'échange et l'enrichissement de l'outil.

L'information et la consultation du CEE

Vue sur le passé : la genèse du CEE

Les Comités d'Entreprise Européen (CEE) ou Comité de Groupe Européen (CGE) existent depuis plus de vingt ans.

Caractérisé par l'accélération de l'internationalisation des échanges, le monde de l'entreprise s'est internationalisé depuis les années 1980. Nombre d'entreprises nationales ont ainsi acquis une taille européenne (voire mondiale) ; tandis que des entreprises issues d'autres continents s'installaient et se structuraient en Europe. Cette internationalisation a provoqué questions et réactions parmi les différents acteurs politiques, économiques et sociaux de l'époque, notamment sur la pertinence du fonctionnement du dialogue social alors strictement cantonné dans l'espace national et présentant des cultures, des règles et des pratiques sociales très différentes d'un pays à l'autre.

Dans un souci de préserver le modèle européen de culture sociale et de lui conférer un espace adapté à la nouvelle configuration, des entreprises, les instances communautaires et la majorité des Pays Membres ont souhaité apporter une réponse à l'adaptation du dialogue social face à l'évolution transnationale. Déjà, à partir de 1985, par la voie de la négociation interne, des acteurs sociaux de certains groupes (par exemple Bull, Thomson, BSN) avaient mis en place les premiers comités européens. **La Communauté européenne et les différents gouvernements ont ainsi souhaité adopter une Directive européenne² en réaction à l'eupéanisation et la mondialisation des économies et des entreprises.**

Le 22 septembre 1994 fut adoptée la **directive européenne 94/95/CE sur « L'information et la consultation des travailleurs dans les entreprises et groupe d'entreprises à dimension communautaire »** sous l'impulsion du Président de la Commission Européenne, Mr Jacques Delors. Elle entra en vigueur le 22 septembre 1996.

Pour entrer dans le champ d'application de la Directive, l'entreprise ou le groupe d'entreprises doit avoir, quel que soit la nationalité communautaire ou non de la maison mère :

- ▶ Au moins 1 000 salariés dans les Etats Membres ;
- ▶ Et a minima dans deux Etats Membres au moins 150 salariés dans chacun d'eux.

Une des innovations de cette directive est qu'elle fonde le principe de sa mise en œuvre sur la négociation au niveau des entreprises. En effet, il s'agit de la première directive européenne qui s'appuie pour son application, sur **l'intervention active des partenaires sociaux et leur rôle de négociateurs**. Pendant les années suivantes, une multitude de CEE fut mise en place dans de nombreux secteurs à travers l'Europe, dont celui du bois & bâtiment.

² La Directive est l'un des instruments juridiques par lequel les Institutions européennes créent le droit communautaire. Les Directives sont arrêtées par le Conseil, après proposition par la Commission européenne et (généralement) en codécision avec le Parlement européen. La Directive est contraignante quant à ses intentions, modalités et conditions ; mais son exécution (la transposition) est laissée à la discrétion des Autorités nationales des Pays Membres.

Par la suite, la directive européenne initiale de 1994 a été étendue au Royaume-Uni par une autre directive (97/74/CE), puis adaptée par une troisième directive (2006/109/CE) en raison de l'adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie. Un important travail de recherche et d'évaluation du fonctionnement des CEE a été lancé en 2008 par la Commission. Avec l'appui des partenaires sociaux européens, cette évaluation des pratiques des CEE et des insuffisances de la directive de 1994 a ainsi donné lieu **une refonte du texte initial**. Quinze ans après le premier texte, cette révision s'est traduite par une **amélioration sensible de la directive précédente et l'élaboration d'un nouveau texte (2009/38/CE)** adopté le 16 mai 2009. Elle entra en vigueur le 6 juin 2011.

Cette directive de refonte corrige ainsi certains manquements et apporte des améliorations au fonctionnement des instances transnationales que sont les CEE. Avec pour objectif, en particulier, d'accroître le nombre de CEE et d'apporter des précisions quant à l'effectivité des droits d'information et de consultation, le nouveau texte fournit notamment :

- ▶ La modification des règles de constitution et de fonctionnement du Groupe spécial de négociation (GSN) pour l'accord ;
- ▶ Le renforcement des dispositions en matière d'information et de consultation. Le nouveau texte prône une démarche caractérisée par une véritable obligation de moyens ;
- ▶ La possibilité pour le GSN et pour le CEE de recourir à l'expertise, qui devient un levier supplémentaire pour renforcer le rôle du CEE ;
- ▶ La création d'un droit à la formation sans perte de salaire des membres du GSN et du CEE ;
- ▶ Une définition plus large des questions transnationales, avec une prise en compte de « l'effet potentiel de la décision » dans la définition ;
- ▶ L'ajout de dispositions relatives à l'articulation des niveaux d'information et de consultation, à la modification de structure de l'entreprise, à la révision des accords ;
- ▶ La reconnaissance du rôle des syndicats

Depuis la directive de refonte, toute nouvelle mise en place d'un CEE depuis le 6 juin 2011 s'effectue sur les bases du nouveau texte. Pour autant, l'application des nouvelles dispositions aux accords de CEE engagés à partir de l'ancienne directive implique une renégociation des accords. Or, selon des données de l'Institut syndical européen (ETUI), **seuls 47% des accords établis avant la nouvelle directive ont fait l'objet d'une renégociation**.

Par conséquent, il est à noter qu'il existe aujourd'hui des différences entre types de CEE (voir ci-dessous). Selon le dernier rapport publié par l'Institut syndical européen (ETUI), **seuls 49% des CEE actuels sont régulés selon les dispositions de la directive de refonte**³.

³ Stan de Spiegelaere & Romuald Jagodzinski, *European Works councils and SE works councils in 2015. Facts & figures*. ETUI, 2015. Pages 11 à 15.

À noter qu'une évaluation de l'implémentation de la Directive de 2009 a été prévue par la Commission d'ici **juin 2016**. Dans ce cadre, une **évolution du texte** est à nouveau envisageable. En attendant cette évaluation, l'Institut syndical européen (ETUI) a récemment publié un état des lieux sur l'implémentation de la Directive de refonte⁴. Cette analyse démontre que **la qualité des transpositions nationales diffère** considérablement au sein de l'Union européenne (UE). En ce qui concerne l'information, consultation et la compétence transnationale, l'auteur indique que **la qualité de l'implémentation s'avère également ambiguë**. En effet, l'hétérogénéité des définitions nationales peut avérer compromettre la qualité de mise en œuvre des compétences et droits propres au CEE. À titre d'exemple, les Pays Membres suivants ont une définition plus large de l'information et consultation : République Tchèque, Estonie, Allemagne, Lituanie, Slovaquie. De même, les Pays Membres suivants font référence à l'efficacité du droit à l'information et consultation : Belgique, Chypre, Croatie, République Tchèque, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Malte, Norvège, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Suède, Liechtenstein.

L'Institut syndical européen (ETUI) utilise trois principales classifications de CEE :

- ▶ *les CEE selon article 6 (ceux-ci sont les CEE régulés selon les dispositions de la directive de 1994 et celle de refonte de 2009) ;*
- ▶ *les CEE pré-directive (ceux-ci sont les CEE partiellement régulés par ces directives) ;*
- ▶ *et les CE de société européenne (de statut juridique européen, avec des dispositions spécifiques sur la représentation des travailleurs).*

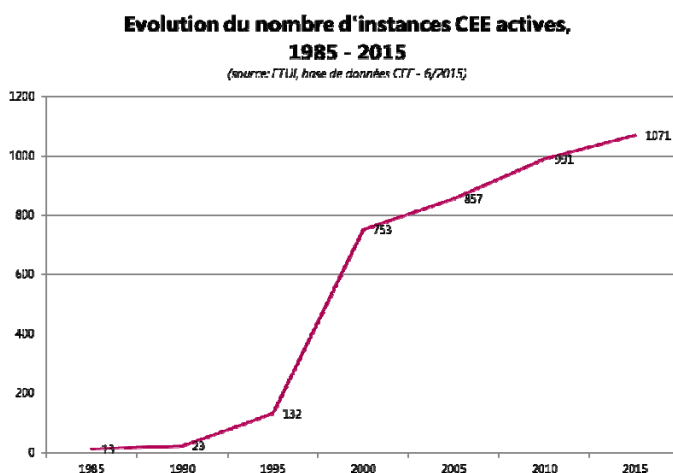
Concernant cette dernière classification de 'Societas Europaea' (SE), nous portons votre attention sur le fait que les Comités d'entreprise SE sont -malgré leurs caractéristiques différentes- assez ressemblants au CEE dans leur fonctionnement. Une part importante des CE SE (41%) est aujourd'hui établie dans le secteur des services (source : ETUI, 2015).

⁴ Romuald Jagodzinski, *Variations on a theme. The implementation of the EWC Recast Directive*. ETUI, 2015.

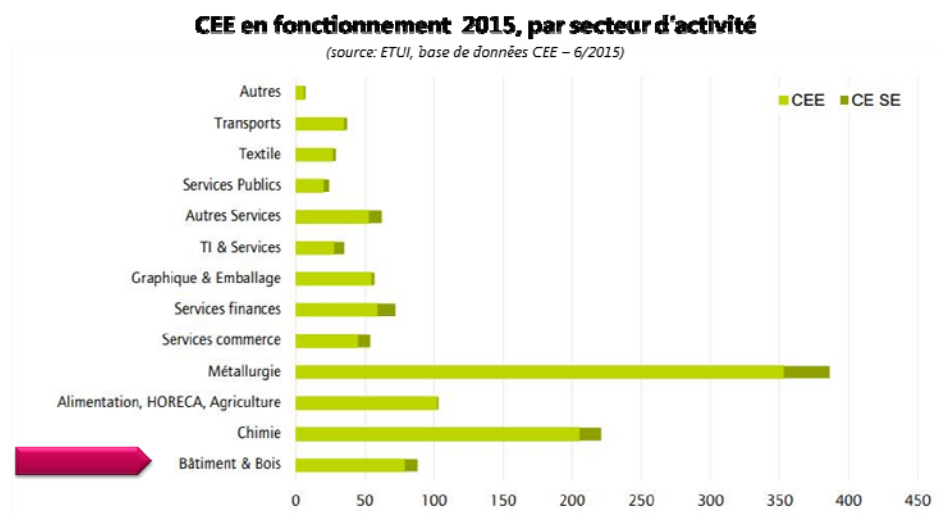
Quelques données sur les Comités d'entreprise européens

Nombre

À ce jour, **1071 instances CEE** sont recensées par l'Institut syndical européen (ETUI). Ce nombre total de CEE a connu une tendance positive tout au long des années (voir figure ci-dessous). Environ 25 nouveaux CEE sont créés chaque année. Par ailleurs, la plupart des instances CEE en fonctionnement couvre soit des grandes entreprises avec plus de 10 000 travailleurs dans l'EEE ; soit des petites entreprises avec moins de 5000 travailleurs répartis dans l'EEE.⁵



Au regard des CEE en fonctionnement selon le **secteur d'activité** (voir figure ci-dessous), les secteurs du bois et du bâtiment sont parmi ceux les plus fournis avec 79 instances CEE en fonctionnement.



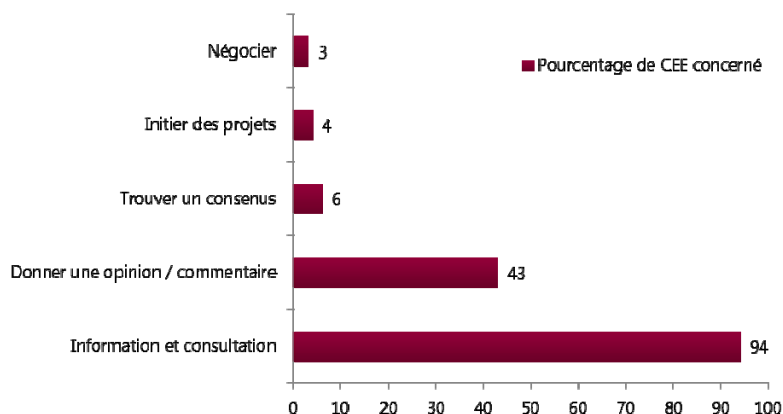
⁵ Plus précisément, l'ETUI identifie 357 CEE en fonctionnement dans des grandes entreprises (> 10 000 travailleurs dans l'EE) et 359 CEE dans des petites entreprises (< 5000 travailleurs dans l'EEE). Source : Base de données CEE, 6/2015.

Les compétences

Le **droit à l'information et consultation** est une caractéristique déterminante des CEE. Ainsi, selon les données de l'ETUI, 94% des CEE sont explicitement compétents à être informés et consultés sur des sujets transnationaux. Pour 43% cette compétence est élargie avec la possibilité de donner une opinion et des commentaires. Deux tiers de tous les CEE ont droit à des experts payés ; dans 14 % des cas, il y a un budget fixe. Comme le démontre la figure ci-dessous, d'autres compétences peuvent être attribuées au CEE ; mais cela reste exceptionnel.

Compétences procédurales attribuées au CEE

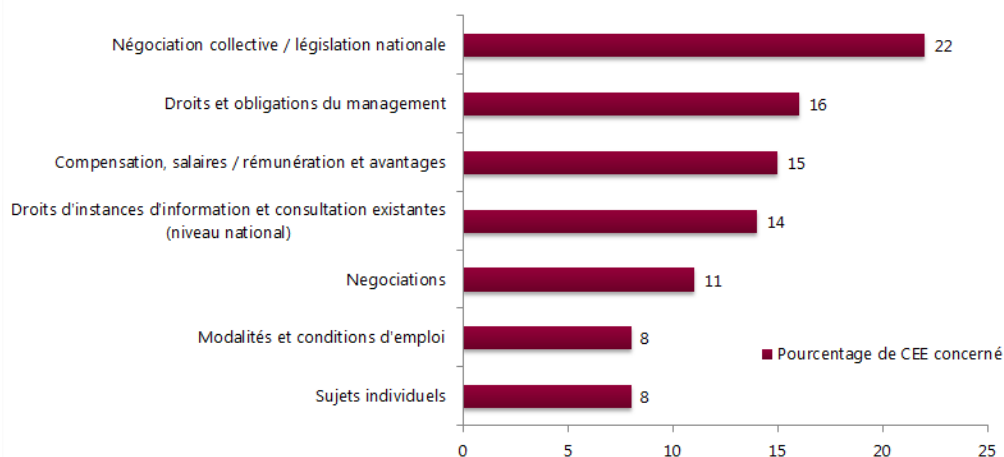
(source: ETUI, EWCs and SE WCs in 2015)



A contrario, certaines **compétences sont parfois explicitement exclues** au niveau du CEE :

Compétences explicitement non attribuées au CEE

(source: ETUI, EWCs and SE WCs in 2015)



PARTIE II – État des lieux

Le **projet GPICC** a pour objectif d'investiguer les pratiques d'information et consultation du comité d'entreprise européen (CEE) afin de mieux les formaliser. Ce rapport vise non seulement à dresser un état des lieux de l'information et consultation des comités d'entreprise européen, mais également à fournir des recommandations et outils afin de perfectionner les pratiques. **Ce chapitre vise à vous fournir des éléments d'analyse des processus et pratiques existantes dans les secteurs représentés par la FETBB.**

Pour se faire, nous nous appuyons sur :

- ▶ Les résultats d'un questionnaire administré parmi des représentants du personnel au comité d'entreprise européen, ainsi que les séminaires sectoriels autour des réponses obtenues ;
- ▶ L'étude de cas sur la fusion Lafarge – Holcim ;
- ▶ Les travaux menés par des organisations reconnues telles que l'Institut Syndical Européen (ETUI) et la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound).

Éléments issus des échanges avec les représentants des travailleurs au CEE des secteurs FETBB

Nous vous présentons ici les éléments clés identifiés par le biais du questionnaire, des entretiens complémentaires et des séminaires sectoriels. La complémentarité des échanges et le taux de retour (cf. partie I) fait que nous pouvons dire que **les résultats obtenus peuvent être considérés comme représentatifs** des membres de CEE présents dans les secteurs de la FETBB. De même, la diversité des mandats entre les répondants membres de CEE corrobore à la représentativité des résultats ; en effet, nous y trouvons tant des présidents ou secrétaires de CEE, des membres du comité restreint, des membres de CEE sans fonction spécifique et des suppléants.

Évaluation générale

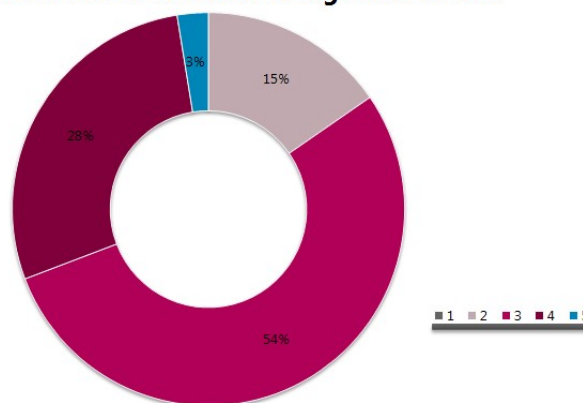
Depuis plusieurs années, la Confédération Européenne des Syndicats (CES) « *réitère son appel à un renforcement des procédures d'information et de consultation* »⁶. Lors de son dernier congrès en 2015, la CES a également indiqué que « *l'action et la présence syndicale dans les entreprises multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement doivent être renforcées [...]. Le rôle des comités d'entreprise européens doit être reconnu et élargi tout en veillant à une meilleure intégration des CEE dans la vie syndicale.* »⁷

⁶ Cf. la résolution de la CES adoptée à la réunion du comité exécutif des 22 et 23 octobre 2013 : « Renforcer les droits d'information, de consultation et de participation pour tous les travailleurs »

⁷ Extrait du « Document sur le rôle de la CES pour le prochain mandat 2015-2019 adoptée au 13ème Congrès de la CES le 2 octobre 2015 ».

La FETBB souhaite -par le biais de ce projet GPICC- répondre à son niveau à cet appel. De plus, au-delà d'être une considération politique, **un meilleur alignement entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité du CEE est une attente des représentants des travailleurs dans les CEE** des secteurs de la FETBB. En effet, pour près de 54% des répondants au questionnaire le fonctionnement de leur CEE est jugé moyennement satisfaisant par rapport à leurs attentes. Bien que 15% des répondants attribuent la note d'évaluation 'insatisfaisante' ; 31% jugent que le fonctionnement général de leur CEE est à la hauteur des attentes (cf. figure ci-contre. **En d'autres mots, ces résultats indiquent que le fonctionnement du CEE est à améliorer pour 69% des répondants.**

Evaluation du fonctionnement général du CEE



Dans une étude de 2009⁸, Eurofound concluait que « **les principaux facteurs qui influencent le fonctionnement concret des CEE sont les suivants:**

- ▶ *la stratégie commerciale et la structure de l'entreprise, à savoir la diversification (ou non) des produits et services de l'entreprise à l'échelle transnationale, le degré d'intégration des diverses entités sur le plan international et l'existence d'une concurrence entre elles en matière d'investissements;*
- ▶ *les us et coutumes en matière de relations industrielles dans le pays d'origine de l'entreprise ainsi que l'attitude propre à l'entreprise dans ce domaine, y compris les structures et les formes de représentation et de participation des travailleurs ;*
- ▶ *les ressources à la disposition du CEE;*
- ▶ *Le degré de cohésion des travailleurs. La cohésion souffre de la hiérarchisation des intérêts locaux par les représentants des travailleurs, des perceptions divergentes rencontrées parmi les représentants des travailleurs dans le pays d'origine de l'entreprise et dans les filiales étrangères, des problèmes concrets de communication et de barrière linguistique ainsi que des contacts irréguliers. »*

En croissant les réponses aux questions visant à adresser les aspects satisfaisants et insatisfaisants liés au fonctionnement du CEE, nous pouvons **retrouver la plupart des principaux facteurs ci-dessus dans cinq grandes thématiques identifiées comme étant importantes dans l'appréciation du CEE par les représentants des travailleurs :**

- ▶ Les accords et les réunions,
- ▶ La procédure d'information,

⁸ Eurofound. Les comités d'entreprise européens dans la pratique: recherches et résultats. Note d'information. 2009.

- ▶ La procédure de consultation,
- ▶ La transnationalité et le sujet des circonstances exceptionnelles,
- ▶ Les moyens et outils.

Nous souhaitons aborder les résultats de l'enquête au travers de cette classification en thématiques.

Les accords et les réunions

Au niveau des accords CEE, la **majorité des répondants indiquent que leur accord est basé sur la Directive de 2009** (la directive de refonte). Sur les 19 CEE pour lesquels au moins une réponse a été reçue, seuls deux ne sont pas régis par la Directive de 2009. Dans un autre cas, l'accord CEE reprend les dispositions de la Directive de 2009, mais constitue toujours un accord « article 13 »⁹. Par ailleurs, au moins 14 des 19 accords CEE ont été créés ou renégociés depuis 2009. Par conséquent, les stipulations de la Directive de refonte (avec notamment la clarification sur les droits d'information et de consultation) s'appliquent à la plupart des CEE des répondants¹⁰.

Au regard de la **législation d'application de l'accord CEE**, les réponses soulignent la diversité qui peut exister entre CEE à ce sujet. À titre d'exemple, nous relevons ainsi des accords reposant sur la transposition française, la suédoise, l'allemande, la britannique, l'italienne, la belge, la néerlandaise et l'autrichienne. De plus, certains membres ayant répondu au questionnaire ne connaissaient pas la législation d'application de leur accord et dans deux cas des membres du même CEE ont mentionné des législations d'application différentes. Pourtant, il peut être important de s'intéresser au droit national sous lequel l'accord s'applique. Notamment sur le sujet de l'articulation entre les instances nationales et le CEE, les législations nationales peuvent différer et influencer des pratiques hétérogènes parmi les CEE. Dans une étude de 2015, Eurofound distingue ainsi quatre types de systèmes nationaux concernant l'ordre de l'information / consultation entre les niveaux géographiques des instances (cf. fiche thématique sur l'articulation des instances).

Un même niveau de diversité est à observer en ce qui concerne **le nombre de membres au CEE** stipulé dans l'accord des répondants. Il peut aller de 7 à 33 membres, avec des fortes différences en termes du nombre de pays représentés. Dans certains cas, il est difficile de donner un nombre précis, car l'accord peut préciser des experts et des cooptés comme membres ainsi que des membres suppléants. De plus, lors des échanges complémentaires, les représentants ont souligné la variabilité

⁹ Une différence est faite au niveau du type de négociation qui est à la base de l'accord du CEE : le CEE par accord d'anticipation (les « article 13 ») ou par accord d'application (les « article 6 »).

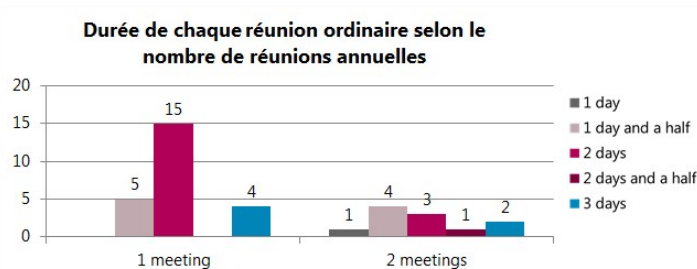
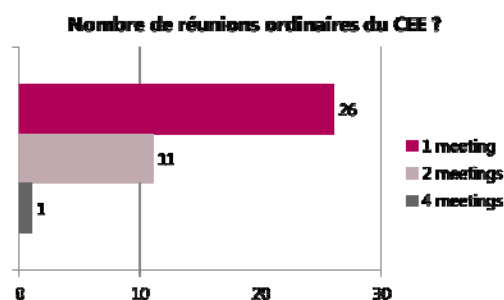
¹⁰ « En outre, la nouvelle directive aborde et modifie les compétences essentielles et la raison d'être des CEE – l'information et la consultation. [...] Mais le plus important, c'est que les définitions ont été modifiées. En matière d'information, l'accent est mis d'une part sur son caractère complet et sa qualité, qui doivent permettre aux représentants des travailleurs de se livrer à un examen approprié, et d'autre part sur les délais (les mesures proposées sont concernées et pas seulement les décisions déjà prises) et sur les moyens de permettre de préparer les consultations. La définition de la consultation a été complétée par le droit reconnu aux représentants des travailleurs de présenter des avis au management. » Extrait de Romuald Jagodzinski, Comités d'entreprise européens : à la recherche d'une directive modifiée. ETUI, 2008.

d'une année à l'autre du nombre de membres en raison de l'évolution de la structure de l'entreprise (p.ex. de par la vente ou une acquisition). D'autres ont également abordé le problème induit par l'absence récurrente de certains membres.

Quant aux **modalités des réunions**, nous distinguons ici les réunions ordinaires, celles du comité restreint et celles des commissions spécifiques.

- ▶ Au niveau **des réunions ordinaires**, la majorité des répondants indique qu'une seule réunion ordinaire du CEE est prévue par an.

Le nombre de jours de réunions par an en session ordinaire (en incluant les réunions préparatoires et débriefings, mais sans la formation) se révèle également assez limité. Ainsi, pour la majorité des membres les réunions ordinaires se résument à une réunion par an, d'une durée de un à deux jours. Malgré ces chiffres, seulement une faible majorité des répondants considère le nombre de réunions ordinaires comme insuffisant (12 contre 14). Par contre, la majorité des membres disposant au moins de deux réunions par an jugent le nombre de réunions satisfaisant. Ceci pose notamment la question sur les attentes des représentants en terme de temporalité des réunions : 1 réunion ordinaire par an est-elle suffisante pour aborder les sujets souhaités et jouer pleinement le rôle du CEE ?

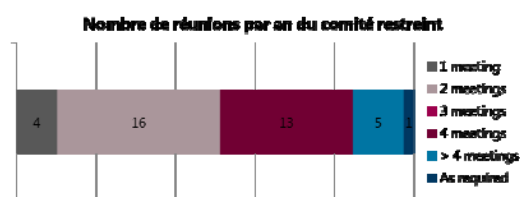


L'ordre du jour de ces réunions est décidé conjointement avec la direction. Néanmoins, le fait que la direction n'ait pas de droit de veto sur les sujets inscrits à l'ordre du jour est un facteur de satisfaction est partagé par une majorité de répondants.

Dans le cadre de ces réunions ordinaires, 31 répondants sur 36 ont mentionné le fait qu'il y ait une réunion préparatoire et/ou une réunion de débriefing entre représentants. La réunion préparatoire peut durer d'une heure à une journée, mais dans une majorité des cas elle prend au minimum une demi-journée. La réunion de débriefing est plus courte que la réunion préparatoire et dure généralement une demi-journée ou moins. Majorité des répondants. Lors des entretiens complémentaires, les critiques ont surtout porté sur deux aspects : le faible temps accordé à la réunion de débriefing ; ainsi que le manque ressenti de préparation par les membres du CEE, induisant un temps de préparation dévolu à la réunion avec la direction assez court.

- ▶ À une exception près, l'ensemble des CEE pour lequel une réponse a été fournie comporte bien un comité restreint. Son nombre de membres varie entre 3 et 6. Parfois l'accord CEE précise que le coordinateur syndical ou un secrétaire est également inclus dans le comité restreint. De plus, l'accord peut également prévoir une répartition des membres par zone géographique. La totalité des répondants indique l'existence de **réunions spécifiques pour le comité restreint**.

Le nombre de réunions pour le comité restreint dépasse largement le nombre de réunions du CEE et il faut ajouter que plusieurs répondants notent que plus de réunions peuvent être tenues si nécessaire ou selon l'actualité. Ce rôle du comité restreint se trouve même renforcé par le fait qu'il soit -dans une très grande majorité des cas- en charge de définir l'ordre du jour (avec la direction ou tout seul). En outre, ces réunions sont prisées par les répondants : 22 les considèrent satisfaisantes contre 2 les estimant insatisfaisantes. Un répondant a noté qu'une réunion de comité restreint avait lieu après la tenue du conseil d'administration de l'entreprise.



- ▶ Dans un nombre non négligeable de CEE, une ou plusieurs **commissions particulières** existe(nt). Ainsi treize répondants CEE ont indiqué avoir au minimum une commission particulière ; quelques-uns ont également indiqué avoir jusqu'à trois commissions. Dans un cas, les représentants ont mis sur pied un comité spécifique sans que cela ne soit prévu dans leur accord CEE. Seuls cinq répondants ayant un accord qui stipule la possibilité de la commission particulière n'ont pas concrétisé ce droit et ne disposent d'aucune commission de ce type.

Le nombre de commissions particulières peut évoluer : il est ainsi constitué selon la volonté des membres ou lors d'événements exceptionnels (p. ex. une fusion). Quant à la thématique traitée par la commission, une majorité s'avère traiter la santé et sécurité au travail. D'autres sujets identifiés sont : les conditions de travail, les salaires, la responsabilité sociale des entreprises et la diversité.

L'accord peut prévoir un nombre fixe de réunions par an : 2 ou 3 majoritairement selon les réponses reçues. Ces commissions sont constituées de représentants du CEE, mais il peut être prévu qu'elles soient assistées par des experts internes et/ou externes. Par exemple, dans le cas d'un CEE, les sujets sont analysés dans une perspective européenne et internationale et visent à la négociation et à l'adoption d'un accord-cadre mondial.



Perspectives d'amélioration

Pour conclure la thématique des accords et des réunions dans une perspective d'amélioration, la plupart des répondants se disent satisfaits du nombre de réunions ordinaires du fait que la direction n'ait pas de droit de veto sur les sujets inscrits à l'ordre du jour (même si l'agenda est décidé conjointement). Le fait de pouvoir **rencontrer la direction centrale et avoir un échange direct** avec elle est une vraie valeur ajoutée du CEE. Néanmoins, il s'avère que la construction d'une relation de confiance entre les représentants du CEE et les représentants de la direction ne soit pas aisée (bien que ce lien soit un élément majeur en faveur du bon fonctionnement du CEE). Les représentants des travailleurs au CEE rencontrés ont ainsi exprimé que les réunions sont parfois **trop menées selon la volonté et les objectifs de la direction**.

Ainsi, il est remonté que le **temps alloué aux réunions de préparation et de débriefing est jugé comme trop restreint**. Les pratiques en terme de réunion préparatoire et /ou de débriefing sont ainsi à faciliter.

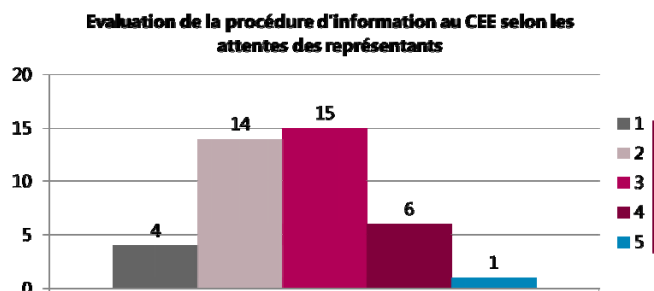
Afin de favoriser la **cohésion interne au sein du CEE**, plusieurs propositions ont été faites par les participants à l'étude. Par exemple :

- Plus de communication et de retour de la part des membres du CEE entre les réunions ;
- Une meilleure coordination entre les syndicats présents aux différents niveaux (local, national, européen et international) ;
- Aider à la syndicalisation dans les pays ne disposant pas d'organe de représentation du personnel ;
- Une meilleure connaissance et reconnaissance du travail du CEE entre les Membres.

Par ailleurs, l'importance de disposer d'un bon accord de CEE est soulignée par les représentants rencontrés ; mais la **faiblesse des recours** (notamment juridiques) reste un sujet entier. Un fil rouge présent dans la plupart des échanges est le **non-respect** par la direction des modalités reprises dans l'accord du CEE et dans la Directive. Dans le même esprit, les représentants rencontrés indiquent le manque de prise en considération du rôle du CEE par la direction, en particulier dans son processus de décision.

La procédure d'information

La plupart des répondants ont un jugement plus que mitigé de la procédure d'information dans leur CEE. **En moyenne, l'expérience de la conduite de la procédure d'information au CEE est en dessous des attentes des représentants.** En effet, la note d'évaluation attribuée par les répondants à ce sujet dépasse à peine la moyenne : 2,7 sur 5.



Les facteurs influant la procédure d'information peuvent être divisée en deux grandes parties :

- Une première grande partie **concerne la manière de recevoir l'information** par la direction centrale.

Ainsi, **pour près de 60% des répondants, l'information n'est pas obtenue dans un temps approprié.** Cette question de temps (et donc du moment de l'information) s'avère être un manque à gagner important. Par exemple, les représentants souhaitent être informés avant toute autre partie prenante (et notamment la presse). Les retours d'expériences démontrent la difficulté à obtenir une information générale sur l'entreprise, notamment lorsqu'elle est précise, mais donner trop tard, pas suffisante et sans fournir une vision globale de la société ainsi que manque d'information entre les réunions (dont envers le comité restreint). Il est vraiment notable que le plus grand problème remonté dans les échanges avec les représentants soit le fait de ne pas être informés au moment opportun.

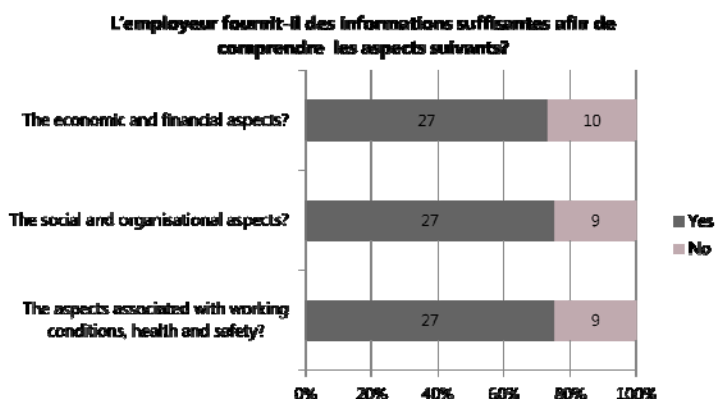
Paradoxalement, bien que l'information ne soit pas reçue dans un temps approprié, la majorité des répondants estime avoir suffisamment de temps pour analyser les informations obtenues avant la réunion (cf. ci-contre).



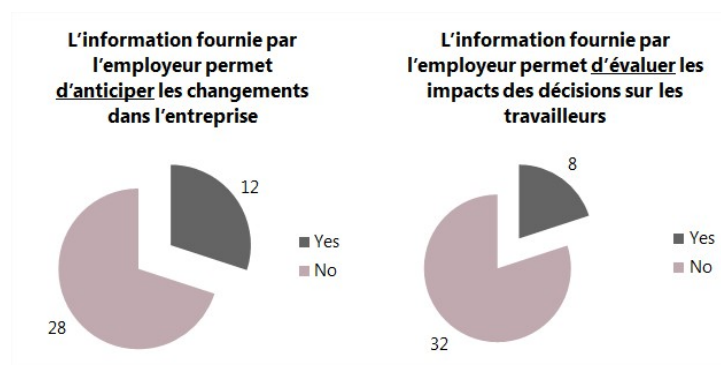
Par ailleurs, des marges de progression existent également sur la manière d'obtenir l'information, ainsi que sur le contenu des informations. L'analyse des échanges avec les représentants au CEE indique des attentes vers davantage d'**explication** de la part de la direction et une information **plus détaillée, plus en profondeur et plus complète**. La plupart des répondants ont indiqué recevoir un rapport (ou des documents) avant les réunions de CEE.

En outre, la direction devrait veiller à l'**intelligibilité** des informations données et à les fournir dans l'ensemble des **langues** des membres des CEE. Un aspect positif est que la très grande majorité des répondants indiquent obtenir un rapport (ou des documents) avant les réunions de CEE. De plus, ces documents sont disponibles dans l'ensemble des langues.

► Une deuxième grande partie souligne **les sujets sur lesquels les représentants souhaitent être informés**. Ces derniers attendent d'obtenir une information sur l'ensemble du groupe au niveau des différents aspects de l'entreprise : les sujets économiques et financiers, sociaux et organisationnels, ainsi que ceux liés à la santé, sécurité et les conditions de travail. De façon générale, il s'avère que les répondants au questionnaire jugent les informations obtenues suffisantes pour comprendre ces différents aspects. Les sujets les plus souvent évoqués dans les réponses sont les stratégies, l'organisation, les résultats, les effectifs et les politiques sociales (cf. ci-contre).



Toutefois, les résultats du questionnaire font également ressortir **que l'information obtenue ne permet pas d'anticiper les changements au sein de l'entreprise**. De plus, pour une grande majorité, l'information reçue ne permet pas d'évaluer les impacts des décisions sur les travailleurs (voir ci-contre).



Les répondants soulignent ainsi qu'ils devraient être mieux informés sur les **événements exceptionnels (comme les ventes, les fermetures...)**. Bien que les membres espèrent de la direction des informations dans une **dimension transnationale**, le besoin d'en savoir davantage sur **la mise en œuvre des stratégies dans les différents pays** ressort des réponses. Au-delà de mieux comprendre l'année écoulée (dans le cas de réunions annuelles), les membres veulent être mieux informés sur les **perspectives** de l'entreprise, comme la **définition des stratégies** de l'entreprise. Ainsi ils pourraient mieux saisir comment la direction va **les appliquer concrètement dans les différents pays et leurs impacts sur les employés**. Dans le fonctionnement actuel, les représentants peuvent difficilement apprécier les perspectives du groupe et être dans l'anticipation. En outre, la **présence d'un expert** est considérée comme un moyen important pour décrypter les informations transmises.



Perspectives d'amélioration

Pour conclure la thématique de la procédure d'information dans une perspective d'amélioration, la plupart des répondants estiment qu'il existe une **marge d'amélioration par rapport à la mise en œuvre de la procédure d'information du CEE**. Il est vraiment notable qu'un des problèmes majeurs est le fait que les membres des CEE ne soient pas informés au moment opportun. Par ailleurs, le contenu des informations peut également être en dessous des attentes. Alors qu'une majorité des membres de CEE affirme pouvoir comprendre la situation de l'entreprise avec les informations fournies par la direction ; ils reconnaissent qu'il leur **est difficile d'anticiper son évolution**.

Nos différents échanges tout au long de l'étude ont identifié **quelques éléments de pratiques satisfaisantes** concernant la phase d'information :

- Réception d'informations générales sur la situation de l'entreprise ;
- La remise des documents en amont de la réunion ;
- La possibilité d'avoir une réunion avec la direction centrale au moment opportun ;
- Les échanges entre les membres du CEE, notamment lors des réunions de coordination ;
- La possibilité de contacter le Président de l'entreprise (conférence téléphonique par exemple) par le secrétaire ou les membres du comité restreint ;
- Compte-rendu des réunions et mise à disposition sur l'intranet.

Les membres des CEE ont également mentionné davantage **d'aspects à améliorer**. Par exemple :

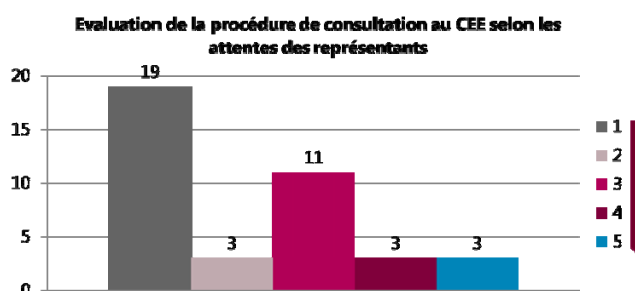
- Difficulté à être informé à temps : trop de décisions sont prises avant l'implication du CEE ; besoin d'envoyer les documents préparatoires bien en amont ; découverte d'information dans la presse.
- La direction fournit les informations qu'elle veut bien transmettre sans prendre en considération les besoins des membres des CEE (p.ex. un contenu trop porté sur les thématiques économiques et pas suffisamment sur la dimension humaine et les perspectives). Ainsi, l'emploi semble un sujet central pour les membres de CEE ; et ceci dans ses multiples aspects (p.ex. transfert des travailleurs d'un site à l'autre, impacts des stratégies sur l'emploi). La principale difficulté à cet égard constitue l'absence d'informations sur les impacts des stratégies déployées. Par ailleurs, concernant les informations sur la santé & sécurité au travail et les conditions de travail, les membres soulignent que souvent la direction leur fournit de nombreuses données sur la sécurité ; mais n'en fait pas tant sur la santé.
- La nature de l'information (incorrecte, trop générale et non précise).
- Absence de (ou faible) information entre les réunions, particulièrement envers les membres du comité restreint.
- L'utilisation de la clause de confidentialité par la direction.
- La capacité de compréhension et d'analyse par les membres du CEE des informations économiques et financières. Plusieurs répondants ont souligné le sentiment que la direction use d'un langage trop technique ou qu'ils sont noyés sous des données sans pouvoir en extraire des informations pertinentes et utiles en tant que représentants des travailleurs. Ceci peut notamment expliquer le paradoxe entre -d'une part- la satisfaction des membres par rapport à la compréhension de la situation de l'entreprise, mais – d'autre part- l'incapacité de ces mêmes membres à pouvoir anticiper l'évolution de l'entreprise et à discerner l'impact des décisions sur les travailleurs.

La procédure de consultation

La plupart des répondants ont un jugement plus que mitigé de la procédure de consultation dans leur CEE. **En moyenne, l'expérience de la conduite de la procédure de consultation du CEE est plutôt négative.** En effet, la note d'évaluation attribuée par les répondants à ce sujet est de 2,28 sur 5. Près de la moitié des répondants estiment que la consultation est quasi inexistante au sein de leur CEE. Par conséquent, la procédure de consultation est **l'aspect du CEE qui fonctionne le moins bien** selon les participants à l'étude.

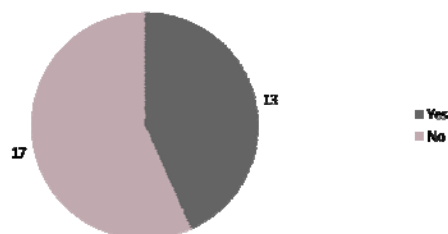
► Un certain nombre d'éléments satisfaisants ont néanmoins été identifiés dans les retours d'expérience des représentants au CEE :

- La possibilité de dialoguer et échanger avec la direction centrale, de leur poser des questions et d'exprimer un avis sur base des réponses obtenues ;
- La possibilité qu'offre la procédure lors d'événements exceptionnels (p.ex. fusion, acquisition) ;
- La présence d'un ou plusieurs experts en soutien aux représentants au CEE;
- La rencontre régulière avec le DRH ;
- L'adoption d'un accord de méthode sur les différentes étapes de la consultation.

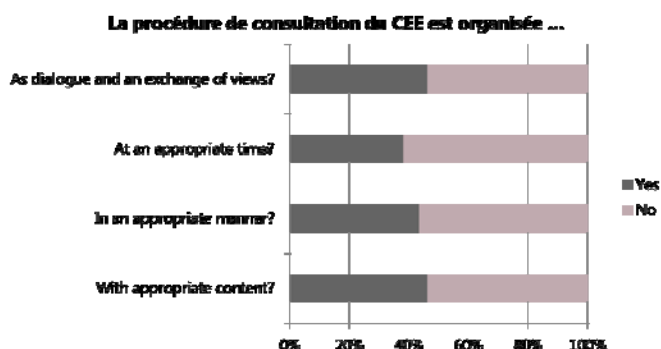


► Eu égard aux attentes sur la consultation, les réponses soulignent la **volonté des membres des CEE d'être perçus par les directions comme un partenaire important** dans la définition des stratégies et la mise en place des décisions dans les différents pays. Or, la majorité des répondants (cf. tableau ci-contre) estiment **que la direction ne prend pas l'opinion des représentants au CEE en compte dans leur prise de décision**. Il est insatisfaisant pour les membres au CEE d'avoir le profond sentiment que la décision est déjà prise (malgré la consultation) et/ou qu'il y a une absence complète de consultation (en particulier lors des réunions ordinaires ou lors de certains changements dans l'entreprise). Ainsi, ils ont notamment le sentiment que la direction centrale s'empresse à terminer les phases d'information et de consultation rapidement. De même, l'argument de la confidentialité peut être utilisé par la direction afin de ne pas divulguer certaines informations.

En général, estimez-vous que la direction tient compte de votre opinion lors de la prise de décision?



- L'organisation de la procédure de consultation du CEE n'est pour ainsi dire **pas à la hauteur des attentes des représentants au CEE** (cf. tableau ci-contre). Ces attentes portent sur une phase de questions-réponses avec la direction durant laquelle cette dernière fournit des réponses précises et claires aux membres des CEE.



En matière de **sujets** soumis à la consultation, les représentants des travailleurs souhaitent principalement aborder les opérations pouvant changer la structure du groupe et toute décision ayant un impact sur les salariés (comme les réorganisations, la santé et sécurité, les politiques de ressources humaines et les investissements importants). Quelques-uns des répondants évoquent aussi la volonté de pointer à la direction des problèmes particuliers et de fournir des solutions concrètes.

- En outre, certains répondants mettent en avant le fait **d'élaborer un avis (ou opinion)** sur les projets soumis par la direction. Une majorité des répondants membres de CEE indique avoir déjà rendu un tel avis à la direction. Cet avis est le plus souvent rendu sous la forme de commentaires (et non comme contre-proposition). Un nombre important de membres mentionne que les commentaires sont soumis oralement au cours de la réunion ou lors d'une réunion supplémentaire ou encore lors d'une réunion du comité restreint (possiblement dans le cadre d'un échange avec la direction ou à travers une déclaration).

Une bonne pratique est d'inclure dans les minutes ou le rapport sur la réunion la prise de position des membres du CEE. Cela permet d'informer les employés de l'entreprise sur les prises de position des membres du CEE lors des réunions du CEE.

Concernant le fait d'avoir disposé d'assez de temps pour penser et rédiger cet avis, la majorité des répondants affirme en avoir suffisamment (alors qu'une minorité déclare le contraire). En outre, une partie importante des membres de CEE a répondu avoir reçu du **soutien** lors de la phase de consultation. Le plus fréquemment, ce soutien provient du coordinateur syndical ; mais un expert externe et les syndicats nationaux ont également été mentionnés.

Presque la moitié des retours d'expérience indique que l'avis de leur CEE n'a **pas reçu de retour motivé de la part de la direction**. Le retour de la direction peut prendre différentes formes. Elle est principalement donnée lors d'une discussion lors de la réunion de façon orale ou par écrit après la réunion. Quelques membres de CEE ont souligné que le comité restreint recevait la réponse lors d'une réunion supplémentaire.



Perspectives d'amélioration

Une **meilleure phase de consultation du CEE est attendue par la grande majorité des représentants des travailleurs au CEE**. Ceci permettrait notamment d'aider la direction à prendre de meilleures décisions et d'exercer une influence au CEE sur les conséquences des décisions à prendre.

Les membres des CEE rencontrés se sont révélés très prolixes pour proposer des **éléments visant à améliorer la phase de consultation**. Par exemple :

- Effectuer des dénonciations lorsque la direction ne consulte pas le CEE ;
- Mieux préparer la phase de consultation : avoir une langue commune pour échanger, assurer la bonne tenue de la phase d'information et une consultation en temps utile, mieux impliquer les membres dans les préparations, être plus entreprenant (ne pas attendre que la direction demande) et déterminer les sujets de consultation (se concentrer notamment sur les décisions elles-mêmes) ;
- Prendre le temps de réaliser la phase de consultation : effectuer une réunion de débriefing et une réunion supplémentaire pour la consultation, concevoir des contre-propositions à la suite d'une phase de questions-réponses ;
- Conduire la direction centrale à fournir une réponse motivée à l'avis du CEE ;
- Réfléchir en groupe et avec la direction centrale pour établir des règles sur la phase de consultation, pouvant aboutir à un changement de l'accord du CEE ;
- Changement du cadre légal, par exemple pour pouvoir faire avorter un projet suite à un avis défavorable des employés ou donner plus de droits de participation. À ce sujet, très peu de propositions de changement de la Directive ont été faites, mais les représentants des travailleurs au CEE insistent plutôt sur le fait que la direction centrale devrait déjà respecter les règles contenues tant dans l'accord CEE que dans la Directive.

La transnationalité et le sujet des circonstances exceptionnelles

Les circonstances exceptionnelles

Les **réunions extraordinaires** concernant des circonstances extraordinaires constituent un élément important de la vie d'un CEE. La majorité des membres de CEE rencontré dans le cadre de cette étude ont déjà eu à participer à une telle réunion dans leur rôle d'instance de représentation transnationale.

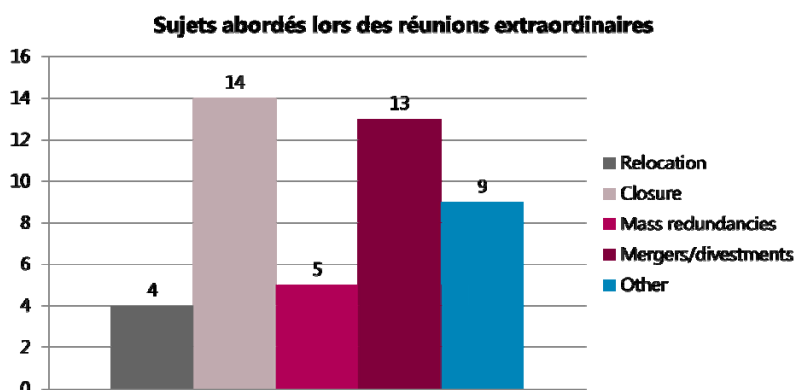
- Notre étude met en évidence que les réunions extraordinaires sont davantage à l'initiative des représentants des salariés que de l'employeur. Concernant le sujet à l'ordre du jour de ces réunions extraordinaires, elles portent en majorité sur les **sujets** liés à la structure de l'entreprise et son actionnariat.

Le tableau ci-contre montre la prévalence des sujets tels que des fermetures ou des fusions/cession. La catégorie « Autres » inclut les stratégies, une réorganisation, la renégociation de l'accord CEE, l'achat

d'une autre entreprise et le changement dans l'actionnariat de l'entreprise.

En analysant plus précisément les réponses, il est possible de souligner qu'il existe **un lien entre les sujets évoqués et l'origine de la demande** (employeur ou représentants d'employés). La direction est plus encline à demander une réunion extraordinaire lors d'événements touchant à la structure de l'entreprise (fusion/cession notamment) ; alors que les représentants des salariés tendent à initier une réunion extraordinaire davantage lorsque les événements ont clairement un impact social, comme un licenciement collectif ou une fermeture.

- Une grande partie des répondants membres de CEE **rendent un avis** dans le cadre de la procédure de circonstances exceptionnelles. Il existe un lien assez clair entre les réunions extraordinaires à la demande de la direction et l'absence d'avis de la part des représentants d'employés. L'absence d'avis s'explique principalement par le fait que la réunion extraordinaire a lieu une fois que la décision est prise (tout particulièrement lors d'une fusion/cession).





Perspectives d'amélioration

Pour conclure la thématique des circonstances exceptionnelles dans une perspective d'amélioration, certains **aspects positifs** ont été remontés concernant les **réunions extraordinaires**. Par exemple :

- ▶ Le fait que seul un membre de CEE ait mentionné que la direction centrale avait déjà refusé une demande des représentants des salariés pour une réunion extraordinaire.
- ▶ Le fait qu'une majorité de membres de CEE considère que la réunion extraordinaire a eu lieu dans les meilleurs délais. Aucun lien véritable ne peut être établi entre l'origine de la demande (direction ou membres du CEE) et le jugement sur le moment approprié de la réunion extraordinaire.

Concernant **les aspects à améliorer**, plusieurs représentants des travailleurs au CEE pointent :

- ▶ le besoin d'être informé avant que la décision ne soit prise. Ceci nécessiterait une plus grande réactivité de la part de la direction et des membres des CEE. Certains répondants mettent en exergue qu'une plus grande réactivité de la part des représentants d'employés permettrait aux CEE de démontrer leur engagement et ainsi d'être davantage pris au sérieux par la direction, notamment comme acteur important dans la vie de l'entreprise. Ainsi, une réponse souligne que les réunions extraordinaires devraient être utilisées plus souvent afin que les CEE se sentent plus forts.
- ▶ Un autre aspect à améliorer constitue la procédure d'information et de consultation en tant que telle. Un premier axe d'amélioration concerne le fait de rendre plus flexible et facile la demande d'une réunion exceptionnelle. Ensuite, les informations devraient être plus précises et aider à comprendre la situation de l'entreprise. Quant à la consultation, elle devrait aller au-delà d'une simple session de questions-réponses et déboucher sur l'élaboration d'un avis par le CEE. Enfin, l'interprétation devrait être assurée aussi dans de telles réunions.

La transnationalité

Une partie de l'étude portait sur la notion de transnationalité ; notamment afin d'analyser si la direction refuse d'inscrire à l'ordre du jour des sujets considérés par les membres des CEE comme transnationaux. Une **majorité de membres de CEE considère qu'ils n'ont pas rencontré de problème au sujet de la notion de transnationalité**.

Pour les membres de CEE ayant essuyé un tel refus de la part de la direction centrale, les sujets concernés se révèlent très divers : fusion, acquisition, cession, fermeture, restructuration notamment.

Un point important à relever est la difficulté pour les membres de CEE à intégrer dans l'agenda des sujets qui sont pris au niveau de la direction centrale et ont un impact sur un pays en-dehors de celui de la direction. D'autres exemples de sujets étaient aussi évoqués : l'application d'un accord européen, le travail détaché et les moyens mis à la disposition des membres du CEE au niveau local. Un membre a également mentionné les événements survenant en-dehors de l'Union européenne.



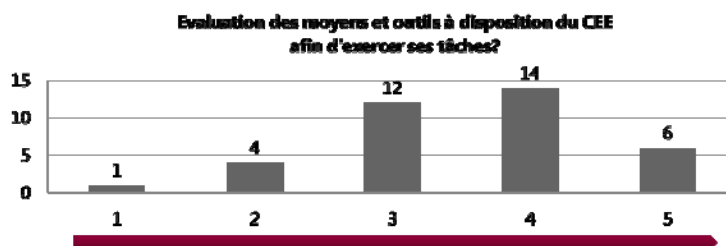
Perspectives d'amélioration

Parmi les **propositions** des membres des CEE pour éviter que la direction refuse que des sujets transnationaux soient inscrits à l'ordre du jour des réunions des CEE, il est mentionné :

- ▶ L'importance de la **communication entre les membres des CEE**, notamment en établissant de plus fortes relations de confiance, **et aussi avec les organes nationaux de représentation des travailleurs**. Ainsi, en raison des diversités en termes de représentation des employés, les membres des CEE pourraient décider d'adopter une méthode de travail avec les syndicats locaux et tout autre organe de représentation (en particulier pour les pays ne disposant pas de véritable structure de représentation du personnel). Par conséquent, les membres des CEE disposeraient d'informations qu'ils pourraient faire valoir face à la direction pour l'inciter à inclure des sujets supplémentaires dans l'ordre du jour, tout particulièrement pour démontrer son caractère transnational.
- ▶ Un autre aspect à améliorer selon certains membres de CEE constitue la **définition de transnationalité** dans l'accord. Si l'un propose de retirer le caractère transnational à des sujets à traiter dans les CEE, d'autres évoquent plutôt le besoin de souligner que le caractère transnational doit être respecté si la décision est prise dans un autre pays que celui où elle a un impact sur les salariés.

Les moyens et outils

Les moyens et outils à la disposition des CEE pour accomplir les missions prévues dans l'accord du CEE constituent un élément jugé **positivement** par les participants à notre étude (cf. tableau ci-contre).



- En analysant le sujet de plus près, il s'avère que les **moyens financiers et matériels** à la disposition des membres de CEE sont considérés assez positivement. Toutefois, il faut souligner les différences et inégalités entre les CEE (certaines estiment insuffisants les moyens à leur disposition), mais aussi à l'intérieur d'un CEE. Ainsi, il est important que les membres vérifient que l'ensemble de leurs membres dispose des moyens financiers et matériels prévus par l'accord au niveau local.

Une minorité des répondants à l'étude évoquent un budget de fonctionnement. Toutefois, aucun montant n'a été fourni. Certains ne mentionnent aucun budget de fonctionnement. Qu'un budget soit établi ou non, la majorité des réponses indique que la direction paie tout ce dont le CEE demande. Ainsi, les coûts des réunions (transport, hôtel, restaurant, salaires...) sont supportés par l'entreprise, tant pour les réunions ordinaires que pour celles du comité restreint. L'interprétation est aussi mentionnée ; même si parfois toutes les langues ne sont pas interprétées. La traduction des documents se trouve également payée par la direction, mais des inégalités existent à ce sujet.

D'autres moyens matériels sont également soulignés : la mise à disposition d'un ordinateur (portable ou tablette), l'accès à internet, les frais de communication téléphonique et de bureau. Les moyens peuvent également concerner de l'expertise et de la formation.

- Presque tous les membres de CEE affirment partager des informations avec leurs collègues du CEE. À titre d'exemple, certains membres envoient les informations importantes relatives aux événements dans leur pays, tant eu égard au secteur que sur la situation socio-économique de l'entreprise et le fonctionnement des instances locales de représentation du personnel. D'ailleurs, certains répondants mentionnaient l'envoi des comptes rendus des sessions au sein de telles instances. Ces informations partagées reposent sur des situations spécifiques (p.ex. lors de rumeurs, de restructuration, de fusion ou de tout autre sujet défini par les membres du CEE comme importants). Dans cette **approche de réseau**, les informations se trouvent le plus souvent envoyées au secrétaire/président du CEE. Néanmoins, nous avons remarqué le regret de ne pas toujours avoir assez de retours suite à l'envoi d'informations.

Concernant les moyens de faire fonctionner le réseau, les **messages électroniques** constituent sans surprise l'outil le plus largement utilisé par les membres des CEE. Les membres soulignaient la possibilité d'utiliser un traducteur en ligne pour essayer de partager l'information dans un maximum de langues possible.

Lorsque les membres peuvent parler la même langue, le téléphone est également utilisé. Certains CEE ou membres ont tenté de développer des moyens de communication innovants. Un CEE dispose d'un groupe sur un réseau social ; un autre a un site internet propre (mais il ne fonctionne pas bien, car il paraît monopolisé par un seul pays et donc les autres représentants ne le regardent pas).

Un aspect plutôt négatif représente la difficulté pour les membres des CEE d'utiliser des réseaux syndicaux pour faire diffuser l'information. Seule une minorité affirme partager les informations par de tels réseaux. Ceci est lié au fait que ces réseaux se limitent souvent au territoire national et qu'il n'existe pas véritablement de réseaux syndicaux européens.

Enfin, une majorité des membres de CEE déclare disposer de suffisamment de moyens pour informer les salariés du groupe. La possibilité de visiter les sites de production est prise en compte, mais peu de CEE le pratiquent.

- ▶ Un point extrêmement apprécié parmi les moyens et outils constitue **la formation**. Le premier sujet de satisfaction constitue la possibilité d'échanger avec les autres membres du CEE et d'apprendre à travailler en groupe. L'autre aspect satisfaisant est l'amélioration des connaissances permettant de renforcer l'efficacité du CEE.

Le temps de formation est régulé différemment selon les accords. Dans un cas, un nombre fixe de jours est stipulé, pouvant aller d'un jour par mandat à 12 jours sur quatre ans (durée du mandat), voire dans un cas 5 jours par an. Dans un deuxième cas, aucun nombre n'est fixé et les formations sont pourvues si elles font partie de l'exercice du mandat ou si elles sont requises pour le bon fonctionnement du CEE. Ces différences ne paraissent pas avoir un impact eu égard au nombre de sujets traités.

Les sujets traités lors des formations se révèlent d'une très grande diversité. Le premier sujet concerne la législation sur les CEE (dont la nouvelle Directive), les accords CEE et les meilleures pratiques d'autres CEE. D'autres domaines plus spécifiques peuvent être soulevés : santé et sécurité, communication, organisation du travail, responsabilité sociale des entreprises, lecture d'un bilan comptable, politique de développement durable. Les thématiques plus européennes se retrouvent aussi dans les formations : représentation du personnel et législation sociale dans les pays de l'UE et organisations syndicales européennes (CES et FETBB). La formation porte également parfois sur l'apprentissage linguistique.

Les formations servent également à renforcer la cohésion entre les membres.

- ▶ Une très grande majorité des membres de CEE ayant participé à cette étude, a reporté avoir un **coordinateur syndical** au sein de leur CEE.

Très souvent, le coordinateur syndical participe à toutes les réunions ; même si parfois il existe des difficultés de concilier l'agenda du coordinateur et celui du CEE. Quelques fois le coordinateur assiste les membres du CEE lors des réunions où la direction n'est pas présente (p.ex. comité restreint, réunion préparatoire).

Les membres des CEE attendent du coordinateur une assistance sur toutes les difficultés apparaissant dans le fonctionnement du CEE et donc une expertise très générale. D'ailleurs les sujets évoqués dans les réponses se révèlent très variés : application de l'accord et de la Directive, stratégie de dialogue avec la direction, communication entre les membres du CEE, les bonnes pratiques de fonctionnement de CEE, analyse économique et financière, santé et sécurité, communication entre les membres, la formation.

Le coordinateur syndical se révèle d'autant plus utile pour les membres de CEE à certains moments précis : lors de la négociation ou renégociation d'un accord CEE, la préparation des réunions et lors de restructuration.

Le travail des coordinateurs est ainsi perçu comme très positif. Leur disponibilité et leur rapidité à répondre aux questions sont tout particulièrement prisées tout comme leur compétence, notamment sur le fonctionnement des CEE (usages et législation) et de

l'entreprise. Les membres des CEE louent leur apport lors de la négociation d'un accord CEE, tout particulièrement le premier, et leur capacité d'initiative de même que le point de vue externe qu'ils émettent.

La principale difficulté concerne le fait que le coordinateur vient généralement d'une organisation syndicale précise et donc certains membres aimeraient disposer de plusieurs coordinateurs pour représenter davantage de pays et de structures syndicales.

Le travail de la FETBB est également très apprécié ; notamment en ce qui concerne l'aide à la négociation du premier accord CEE ou lors d'événements exceptionnels tels qu'une fusion. La disponibilité est saluée de même que la possibilité donnée de rencontrer d'autres organisations syndicales. Le bulletin d'information est aussi salué même si certains dénotent un manque de communication de la fédération. D'ailleurs, il est intéressant de noter que les membres des CEE demandent davantage de la FETBB et qu'aucun n'a jugé que l'assistance n'était point nécessaire.

► **L'expertise externe** se révèle une notion perçue très différemment selon le pays d'origine des membres des CEE, les experts pouvant même être confondus avec le coordinateur syndical et les formateurs. Si l'expertise envers les membres des comités d'entreprise en France se trouve précisément définie dans la législation, tout particulièrement en matière d'analyse économique et financière, dans d'autres pays, comme en Belgique ou dans les pays scandinaves, l'expertise se conçoit comme une compétence dévolue aux organisations syndicales elles-mêmes. Cette diversité d'interprétation de l'expertise explique pourquoi dans de nombreux CEE il se révèle difficile de faire appel à un expert externe et pourquoi la législation d'application ou le pays où se trouve la direction a un fort impact sur l'utilisation de l'expertise par les membres de CEE.

Certains représentants au CEE ont mentionné que leur accord prévoyait la possibilité de faire appel à de l'expertise externe, le plus souvent un expert payé par l'entreprise. Un nombre significatif de CEE doivent néanmoins obtenir l'accord de la direction pour garantir le financement. Pour la plus grande majorité des CEE, l'expert peut participer à toutes les réunions (ordinaires, préparatoires, extraordinaires, comité restreint). Toutefois, certains accords limitent leur présence lors des réunions extraordinaires ou lors des réunions où seuls les représentants d'employés sont présents (préparatoire, comité restreint).

Les sujets d'expertise se révèlent très peu réglementés par les accords CEE. Quelques-uns concernent une expertise financière, d'autres un expert syndical ou sur un thème précis comme la santé et sécurité. Dans la plupart des accords, l'expertise est perçue comme une assistance *ad hoc* (« quand nécessaire », « sur demande », « en cas de besoin »). Dans la pratique, les membres de CEE mentionnent premièrement tout sujet pour lequel ils ont besoin d'expertise à un moment donné, notamment avec l'objectif de mieux comprendre ce qu'il se passe et de pouvoir poser de bonnes questions à la direction. Ainsi, l'expertise recherchée doit être assez générale et apporter un décryptage sur la situation de l'entreprise. Ensuite, les sujets peuvent être d'ordre économique (comme l'évolution de l'industrie ou la stratégie de l'entreprise), social, financier (résultats) ou juridique ou pour des événements spécifiques comme une fusion.

Toutefois, au moins 10 membres de CEE ont rapporté n'avoir jamais fait appel à un expert. Si on y ajoute les CEE où l'expert est en réalité le formateur ou le coordinateur syndical, il se révèle possible de souligner qu'un nombre non négligeable de CEE n'utilise pas pleinement le droit à l'expertise pour leur CEE. Un membre belge d'un CEE a aussi évoqué le fait que ce sont les syndicats belges qui effectuent l'analyse de l'entreprise en particulier grâce au réseau de représentants d'employés dans l'entreprise.

Les aspects positifs concernent l'apport de connaissances spécifiques aux membres, ainsi que l'assistance pour être plus efficace dans la procédure d'information et de consultation (tout particulièrement pour fournir une analyse de l'entreprise et de ses perspectives). Expliquer les différences entre les pays fait aussi partie des éléments appréciés dans l'expertise.



Perspectives d'amélioration

- ▶ Questionnés sur leurs attentes autres que ceux sur l'information et la consultation, les membres de CEE mentionnent plus particulièrement le besoin de construire un groupe et de la confiance entre les membres des CEE ; ainsi qu'entre le comité restreint et les autres membres des CEE. Cela devrait passer par une meilleure communication entre les membres des CEE et une meilleure compréhension des différentes pratiques sociales et syndicales en Europe (notamment grâce à des sessions de formation).

Certains espèrent aussi créer des réseaux syndicaux et/ou de représentants d'employés dans l'entreprise, cela pouvant passer par une campagne de syndicalisation dans certains pays et le développement des relations entre la direction et les représentants d'employés dans certains pays.

Les répondants soulignent également la nécessité de mieux sensibiliser les représentants et syndicaux locaux aux thématiques européennes et de mieux coordonner les différents niveaux syndicaux (local, national, européen et international).

Une autre attente constitue une meilleure communication envers le personnel de l'entreprise.

- ▶ Concernant les moyens financiers et matériels, certains membres souhaiteraient disposer de leur propre budget ou ligne budgétaire afin d'être plus autonomes. Un autre aspect concerne l'égalité entre les membres, notamment en termes de traduction des documents et d'interprétation (égalité face aux barrières linguistiques) et de temps pour l'ensemble des membres (peu importe la législation du pays où les représentants travaillent). Un élément important souligné constitue la possibilité de disposer d'heures pour réaliser les tâches incombant aux représentants des salariés dans les CEE. En outre, certains membres mentionnent le besoin d'accroître les moyens de communication à leur disposition.
- ▶ Un élément d'amélioration pour la formation serait d'augmenter le nombre de jours de formation et d'en faire plus régulièrement ; notamment en relation aux sujets évoqués lors des réunions plénières. Les répondants pointent aussi certaines difficultés quant au choix des formateurs et du contenu des formations sans aucune interférence de la direction.

Concernant les thèmes traités lors des formations, plusieurs membres de CEE évoquent les langues (p.ex. afin de disposer au moins d'une langue de communication entre les membres, l'entreprise et la compréhension de la gestion d'une entreprise). Au regard de la méthode de formation, certains membres désireraient obtenir une documentation de synthèse comme aide-mémoire pour améliorer le suivi de la formation, renforcer les capacités du groupe à faire face à des situations spécifiques (notamment en apprenant d'autres CEE) et élargir le spectre des intervenants lors des formations.

► Pour le **coordinateur syndical**, un élément d'amélioration pourrait constituer l'élaboration de documentations pour les membres des CEE, notamment à la suite de séminaires. Davantage de réunions ou de contacts entre les réunions sont aussi soulevés. Cela souligne bien le fait que les membres des CEE lient le coordinateur syndical et la FETBB, mettant en avant le rôle essentiel des coordinateurs pour transmettre les informations venant de la fédération. D'ailleurs, pour les quelques CEE où il existe une difficulté relationnelle entre le coordinateur et certains membres du CEE, il y a le souhait de pouvoir entamer des relations plus directes entre les membres des CEE et la FETBB.

► Quant aux aspects à améliorer **pour l'expertise externe**, plusieurs membres de CEE pointent le fait qu'ils devraient faire davantage appel aux experts externes, mais que l'expertise n'est pas considérée comme « naturelle » au niveau européen. Ainsi, il est suggéré que les membres devraient discuter entre eux pour mieux définir la notion d'experts et pour mieux cerner les sujets sur lesquels l'expertise pourrait apporter un plus au travail du CEE.

Un répondant a souligné l'intérêt que l'expert participe à l'ensemble des réunions et une autre le besoin de mieux formuler comment les membres peuvent faire appel à un expert (tout particulièrement pour éviter la sélection par la direction). En termes de thématiques, une suggestion souligne que l'expertise pourrait permettre aux membres des CEE d'avoir une meilleure connaissance des différentes filiales du groupe. Enfin, un membre a mis en exergue son envie que le CEE puisse davantage effectuer une expertise en son sein et a ainsi pointé du doigt le lien avec la formation.

Étude de cas : la fusion Lafarge – Holcim

Le 15 juillet 2015, la fusion effective entre Lafarge et Holcim a été réalisée. Elle donne naissance au leader mondial du secteur (ciments, granulats et bétons) dénommé LafargeHolcim.

- ▶ Présent dans 90 pays, dans la plupart des marchés clés de l'industrie avec une position de leader dans un grand nombre d'entre eux
- ▶ Avec plus de 2 500 sites dans le monde : 1 600 unités de béton, 600 carrières, 180 cimenteries et 70 stations de broyage
- ▶ Employant environ 115 000 salariés
- ▶ Réalisant un chiffre d'affaires de 32,6 milliards CHF (base 2014)

Cette fusion résulte d'un processus long et complexe (1). Elle a donné lieu à une information consultation singulière des comités d'entreprise européens des deux groupes (2) dont certains enseignements peuvent servir les comités européens (3)

(1) Présentation de l'opération de fusion entre Lafarge et Holcim

La fusion LafargeHolcim a achevé un processus commencé 16 mois plus tôt.

- ▶ Début avril 2014, a été annoncé le projet de fusion des deux leaders internationaux du secteur.
- ▶ Lafarge et Holcim sont de taille équivalente réalisant chacun plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires et employant environ 63 000 salariés dans le monde pour Lafarge (dont plus de 20 000 en Europe) et 68 000 Holcim (dont près de 16 000 en Europe).
- ▶ Leur complémentarité géographique est mise en avant par les deux groupes, qui annoncent également des synergies importantes en matière d'organisation, d'achats, et de financement (1,4 Mds €).

Le processus qui s'ouvre alors est long et complexe. Il s'agit d'une opération de concentration à l'échelle mondiale. Des cessions sont annoncées, notamment en Europe, dans les premières communications des deux Groupes.

- ▶ Lafarge et Holcim vont adopter une démarche singulière en Europe : céder les actifs d'un des deux groupes lorsque les deux sont présents. Cette approche va satisfaire les autorités de la concurrence européenne, qui vont donner leur aval dans une phase courte (décembre 2014).
- ▶ Les autorités des autres pays concernés (Canada, Brésil, Inde, États-Unis, Philippines en particulier) donneront leur aval dans les mois suivants.

- ▶ CRH sera retenu comme repreneur des premiers actifs cédés en début d'année (Europe, Canada, Brésil, Philippines)
- ▶ Ce sont plus de 15 000 salariés (dont environ 10 000 en Europe) qui quitteront LafargeHolcim

Cette opération présentée comme une « fusion entre égaux » est techniquement une acquisition de Lafarge par Holcim au travers d'une **Offre Publique d'Échange** :

- ▶ Une gouvernance équilibrée entre Lafarge et Holcim est proposée, tandis que l'échange est prévu initialement selon une parité d'une action pour une ; mécanisme qui doit être validé par les actionnaires des deux Groupes.
- ▶ En mars, des pressions très fortes venant de l'actionnariat du groupe Suisse, vont modifier les termes de l'échange. La parité va être revue en faveur des actionnaires suisses. Par ailleurs, la fonction de Directeur Général du futur Groupe promise à Bruno Lafont, Président Directeur Général de Lafarge, est remise en cause. Ce sera finalement Éric Olsen, un des Directeurs Généraux Adjoints de Lafarge, qui occupera ce poste
- ▶ Les Assemblées Générales acceptent dans ces conditions l'opération. L'Offre Publique d'Échange est lancée début juin 2015. Elle réussira et permettra la fusion.

Durant ce processus, Lafarge et Holcim ont également engagé le **chantier de leur nouvelle organisation Corporate**, des fonctions « au-dessus des opérations », en vue de leur intégration.

- ▶ Ce chantier inclut notamment le transfert du siège social en Suisse et la réorganisation des fonctions techniques.
- ▶ Ce projet entraîne également la suppression de plusieurs centaines de postes entre Lafarge et Holcim, notamment en Europe
- ▶ Ce projet est soumis à l'information / consultation des instances représentatives du personnel dès le printemps, les deux Groupes visant le déploiement rapide de la nouvelle organisation.

(2) L'information consultation sur le projet de fusion entre Lafarge et Holcim

Ce projet de fusion, de par son ampleur, fonde une information / consultation des comités d'entreprise européens (CEE) des deux Groupes (a). Il pose aussi la question de l'articulation entre le niveau européen et les instances nationales consultées (b) ainsi qu'avec le niveau international (c).

a) Information consultation des CEE

Lafarge comme Holcim sont des groupes mondiaux avec une présence majoritaire et ancienne hors de leurs pays d'origine la France et la Suisse. Tous les deux disposent d'accords de comité d'entreprise européen.

- ▶ Les deux accords, celui de Lafarge comme celui d'Holcim, ont été conclus avant l'entrée en vigueur de la directive européenne de 1994. Ils sont réputés être des accords « d'anticipation » ce qui ne signifie pas que depuis 1994, pour Lafarge, ou 1996 pour Holcim, ils n'ont pas été modifiés pour suivre au fil du temps les évolutions légales.
- ▶ L'accord Lafarge a été modifié en 2011 pour intégrer la plupart des changements opérés par la nouvelle directive de 2009 et celui d'Holcim a été modifié en 2014 avec un renforcement du rôle du comité restreint.

Les comités restreints puis les comités européens des deux groupes ont été réunis rapidement après l'annonce du projet de fusion. Sous l'impulsion du coordinateur de la FETBB, une discussion au sein du comité d'entreprise européen de Lafarge va s'engager sur le processus d'information / consultation face à la complexité, la durée et l'incertitude du processus de fusion.

- ▶ Côté CEE et FETBB, il s'agit d'obtenir la bonne information, de comprendre le projet, de pouvoir anticiper les enjeux sociaux, de disposer des moyens nécessaires et de garder l'avis pour la fin du processus. La Direction accepte dès le début le recours à un expert externe pour assister le comité européen.
- ▶ Côté Direction, il s'agit d'encadrer le processus, de préserver le climat social et de limiter les risques considérant notamment que c'est le groupe français qui est acquis par le groupe suisse.

Cette négociation aboutira en juin à **un accord dit de méthode qui présente de nombreuses avancées au regard du cadre réglementaire :**

- ▶ Des temps de concertation sont prévus au fur et à mesure de l'avancée des procédures réglementaires : concentration – cession – choix de l'acquéreur – Offre Publique d'Échange - Réorganisations
- ▶ Cet accord intègre également une discussion permanente sur les enjeux de la fusion. Dès le début du processus, le comité d'entreprise européen de Lafarge travaillera, en lien avec l'expert externe, sur les motivations de cette opération, les enjeux en matière d'organisation et de gouvernance, les risques en termes d'emploi, les questions en termes de politique et dialogue social...

- ▶ Cet accord introduit des moyens « exceptionnels » : réunions régulières du CEE et son comité restreint complétées par des réunions de comités ad hoc pour le CEE Lafarge. À l'instar des deux Multinationales, le CEE Lafarge a mis en place un comité intégration et un comité désinvestissement travaillant spécifiquement sur ces thématiques.
- ▶ Il est précisé dans l'accord que l'avis motivé du comité d'entreprise européen ne sera rendu qu'en fin de processus, après le lancement de l'OPE et des réorganisations centrales. Cet avis sera rendu le 10 juillet 2015.

Il convient de noter que la Direction de Holcim a hésité à s'engager dans ce processus.

- ▶ Les cultures sociales des deux groupes ne sont pas les mêmes. Alors que Holcim paraît inscrire principalement son dialogue social dans une démarche de conformité locale, Lafarge a développé des relations sociales internationales plus institutionnalisées. Lafarge a ainsi négocié en 2005 un accord-cadre international avec les deux fédérations syndicales internationales de son secteur, l'Internationale du Bois et du Bâtiment et IndustriAll.
- ▶ Les obligations d'information / consultation des sociétés suisses de Holcim sont moins importantes que celle de Lafarge vis-à-vis des sociétés françaises, et du siège en particulier.

Mais au fur et à mesure, le comité d'entreprise européen de Holcim a adopté une démarche relativement proche ; sans pour autant disposer des moyens de travailler sur les enjeux de la fusion.

- ▶ Le comité d'entreprise européen de Holcim, assisté d'un expert externe, a principalement travaillé sur les procédures réglementaires : concentration, cession, OPE et réorganisations.
- ▶ Le CEE de Holcim a également mobilisé, par la consultation, sur la mise en place d'un Centre de Services Partagés en Slovaquie pour les fonctions administratives de plusieurs pays européens.

La FETBB a participé au déploiement de cet accord. Des réunions conjointes des comités restreints Lafarge et Holcim ont été organisées mensuellement par la Fédération et animées par les coordinateurs des deux instances. Les CEE ont ainsi construit des revendications partagées autour de garanties en matière d'emploi, de statut des travailleurs et de dialogue social.

b) Articulation avec les instances nationales

L'articulation avec les instances nationales s'est faite au travers des membres des comités d'entreprise européens, mais aussi sur des temps particuliers.

- ▶ Les propositions de cession en Europe ayant été annoncées tôt, le CEE de Lafarge a, notamment avec son expert externe, pu travailler avec les instances nationales concernées afin de mieux comprendre et de porter leurs demandes qui correspondaient aux revendications du comité d'entreprise européen (emploi, statut, dialogue social)
- ▶ Dans le cadre des restructurations annoncées au printemps 2015, des représentants des instances nationales consultées ont été invités par le comité d'entreprise européen de Lafarge pour mieux comprendre les enjeux locaux et construire son avis

En outre, des comptes rendus des différentes réunions des CEE et de leur commission, ainsi que des réunions à la FETBB, ont été régulièrement réalisés. Ils ont été traduits dans les différentes langues des comités et diffusés auprès des membres.

c) Articulation avec les instances internationales

Durant le processus d'information / consultation des CEE, deux conférences syndicales mondiales ont été organisées : une en novembre 2014 en Belgique et l'autre en juin 2015 en Suisse. Les comités restreints des deux comités européens y ont participé.

Par ailleurs, les représentants des fédérations internationales (l'Internationale du Bois et du Bâtiment et IndustriAll) ont participé à certaines réunions conjointes des comités organisées par la FETBB à Bruxelles.

(3) Quelques enseignements de l'information consultation sur le projet fusion entre Lafarge et Holcim

La fusion entre Lafarge et Holcim a eu lieu. Des centaines de suppressions de postes ont été rapidement engagées dans le cadre de la mise en place de l'organisation du nouveau groupe dans le monde ; et surtout en Europe : France et Suisse principalement ... mais aussi en Espagne et en Autriche. La consultation du comité d'entreprise européen ne signifie pas une décision conjointe et n'accorde aucun droit de veto.

- ▶ Malgré la volonté d'anticipation du CEE de Lafarge, les Directions n'ont pas partagé en amont leurs analyses des organisations et leurs objectifs.
- ▶ Force est de constater que le schéma d'organisation retenu par Lafarge et Holcim n'était pas discutable, même si le CEE de Lafarge, avec son expert et en lien avec les instances représentatives des entités concernées, a souligné qu'un grand nombre de suppressions de postes n'apparaissait pas motivé d'un point de vue économique et risquait d'induire des dysfonctionnements dans l'organisation. Ce schéma reposait sur un compromis entre les deux Groupes et la nouvelle répartition des pouvoirs dans la nouvelle organisation.

Ce processus d'information / consultation a cependant **permis d'engager des démarches intéressantes et utiles pour les représentants** des travailleurs.

La négociation de **l'accord de méthode** a permis aux représentants des travailleurs à la fois de prendre la mesure de la complexité du projet, de définir des objectifs et d'obtenir des moyens associés.

Par ce biais, le comité d'entreprise européen de Lafarge est devenu acteur du processus et n'a pas fait que subir l'agenda des entreprises. Il a été soutenu par la coordination menée par la FETBB. Le comité a été, durant tout le processus, force de proposition et de revendication. Les travaux de l'expert externe lui ont permis de construire cette démarche et mieux anticiper le futur Groupe.

Le CEE de Lafarge a pu construire des **revendications sociales** concrètes en lien avec les instances représentatives des entreprises cédées.

- ▶ La demande de garanties en matière d'emploi et de statut portait sur 3 ans. Une durée de 1 an a été intégrée dans le contrat de vente
- ▶ En matière de dialogue social, cela a permis d'initier des rencontres entre la FETBB et la direction de CRH qui jusqu'à maintenant refusait la présence d'un coordinateur dans son forum européen

Des préconisations ont également apporté dans le cadre des réorganisations des fonctions « au-dessus des opérations » en lien avec les instances représentatives des entités concernées.

Sous l'égide de la FETBB a été entamée la construction d'un **projet d'accord de CEE pour le futur Groupe** par des membres des deux comités européens. Ce projet s'est notamment fondé sur l'analyse des accords et pratiques existantes au sein de Lafarge et de Holcim ainsi que sur celle des enjeux du futur Groupe. Des commissions liées au suivi de l'intégration, à la santé-sécurité et à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) sont par exemple demandées. Cette démarche a permis de lever dès le mois de décembre 2014 les objections de Holcim sur l'éventuelle négociation d'un nouvel accord. Ce travail préparatoire sera soumis au Groupe Spécial de Négociation (GSN).

La **communication** aux salariés et aux représentants des travailleurs nationaux a également été un souci permanent des CEE et de la FETBB. Des comptes rendus des réunions ont régulièrement été effectués et traduits dans les différentes langues afin d'être diffusés dans les pays.

Les **rencontres régulières** des deux comités restreints élargis ont permis aussi aux représentants des deux Groupes de mieux se connaître. Sans préjuger de la date de signature du futur accord et de sa composition, cette connaissance mutuelle devrait permettre un meilleur fonctionnement du futur CEE.

Enfin les rencontres internationales ont également permis d'inscrire les représentants des travailleurs européens dans la dimension mondiale du groupe en voie de constitution.

En conclusion : enjeux, attentes et perspectives

« Le mouvement syndical européen est confronté à des défis majeurs : la crise financière, économique et sociale actuelle ; un chômage dramatiquement élevé, en particulier celui des jeunes ; la mise en place de formes non démocratiques de gouvernance économique de l'UE ; la politique d'austérité actuelle et, dernier point, mais pas le moindre, des attaques graves contre les droits d'information, de consultation et de participation des travailleurs et contre les négociations collectives ; des interférences dans l'autonomie des partenaires sociaux. »

Extrait de la résolution de la CES adoptée à la réunion du comité exécutif des 22 et 23 octobre 2013

Dans le monde actuel, les représentants des travailleurs sont appelés de plus en plus à traiter les questions liées au travail et à l'emploi dans leur action transnationale. **Les Comités d'Entreprise Européen (CEE) sont aujourd'hui des carrefours stratégiques du dialogue social dans les entreprises internationalisées. La capacité à rendre effectifs et efficaces les droits et compétences du CEE en terme d'information et consultation est ainsi un enjeu essentiel.**

Tout d'abord, cet enjeu lié à l'amélioration de la pratique d'information et consultation des CEE cadre dans un **contexte plus large** qui influe sur la place de la représentation et participation des travailleurs & son évolution :

- ▶ D'une part, la **crise économique et financière** a accentué le besoin d'anticipation et la nécessité d'information et de consultation notamment au vu des restructurations engagées par les groupes multinationaux de la construction.
- ▶ Par ailleurs, en 2010, la Commission Européenne introduisait le **concept de 'Fitness check'**. Cet exercice consiste à identifier les écarts, redondances ou incohérences au niveau des Directives européennes dans une perspective de réduire les lourdeurs législatives et de rendre le droit communautaire plus effectif. Depuis, ce type d'exercice est devenu une partie intégrale de la stratégie européenne et son jargon. En effet, en 2013, la Commission annonce le programme *'Refit – Fit for growth programme'* qui vise à analyser, modifier ou retirer les aspects du droit communautaire qui serait considéré comme plus adapté (*'no longer fit'*). Le sujet des droits d'information et de consultation des travailleurs, au travers de différentes directives, est également abordé sous cet œil. Ainsi, un premier exercice pilote visant à analyser trois directives sur l'information et consultation des travailleurs fut démarré en 2010¹¹. Deux autres exercices sont actuellement en cours¹² ; d'autres ont été annoncés. Dans ce contexte, les organisations comme la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et l'Institut Syndical de Recherche (ETUI) ont à plusieurs reprises émis des alertes face à une évolution perçue comme un détricotage du modèle social européen. Compte-tenu du fait qu'une évaluation de la Directive de refonte de 2009 sur les CEE est prévue d'ici juin 2016, il va de soi qu'il existe **des inquiétudes sur l'avenir des droits d'information et consultation des instances de représentation transnationales.**

¹¹ Les trois directives analysées sont : la directive cadre 2002/14/EC ; la directive sur les licenciements collectifs 98/59/EC ; et la directive sur le transfert des entreprises 2001/23/EC.

¹² En 2013, deux Fitness check ont été lancés : l'un sur les obligations d'information par les employeurs sur les contrats d'emploi (directive 91/533/EEC) ; et l'autre sur la directive cadre sur la santé & sécurité au travail et ses 24 directives spécifiques.

- ▶ Dans cette perspective, l'ETUI a notamment publié en 2015 une étude sur l'implémentation de la Directive de 2009. Cette analyse (d'un point de vue juridique) démontre que **la qualité des transpositions nationales diffère** considérablement au sein de l'Union européenne (UE). En ce qui concerne l'information, consultation et la compétence transnationale, l'auteur indique que **la qualité de l'implémentation s'avère également ambiguë**. En effet, l'hétérogénéité des définitions nationales peut avérer compromettre la qualité de mise en œuvre des compétences et droits propres au CEE.

Peu de moyens pour se rencontrer ; des réunions peu fréquentes et très intenses ; un flux d'informations très complexes à absorber ; des relations entre membres rendues plus difficiles par la diversité linguistique et culturelle ; ... Non seulement les travaux précédents de la FETBB ont conclu qu'il existe des **perspectives d'amélioration au niveau des pratiques des CEE** ; les résultats des échanges dans le cadre de ce projet GPICC confirment ce besoin.

- ▶ Notre étude a pu identifier plusieurs éléments de **difficultés pour les membres de CEE à prendre le temps de discuter entre eux des objectifs du CEE, ainsi que des moyens à déployer** pour y parvenir. Ainsi, il est recommandé que les membres des CEE profitent du temps qu'ils ont en commun (sans la présence de la direction) pour se mettre d'accord sur les buts de leur CEE et des moyens à déployer pour y parvenir. Alors que des divergences de vue et de compréhension paraissent présentes au sein des CEE, les membres ne semblent pas prendre le temps pour trouver une stratégie commune afin d'y remédier et déterminer un véritable plan de travail du CEE.
- ▶ Au-delà des objectifs à clarifier entre les membres, les **règles et les principes régissant le fonctionnement interne du CEE** devraient également être clarifiés. Des problèmes liés à un manque d'implication des membres ou à une monopolisation du CEE sont ressortis fréquemment lors des entretiens. En outre, si l'accord ou la Directive ne peuvent être modifiés dans un court délai, seul un meilleur fonctionnement interne et pratique du CEE peut amener une amélioration tangible rapidement. Alors que le CEE doit être constitué comme une instance unique ; il existe de nombreuses inégalités au sein d'un même CEE en termes de moyens à disposition des représentants des travailleurs et de prises en compte de l'impact des décisions pour les travailleurs de certains pays. Ainsi, il se révèle important que le CEE se fixe ses propres règles et principes internes. Pour cela, les membres de CEE peuvent se mettre d'accord sur un document (p.ex. règlement interne, code de conduite...) fixant la pratique du CEE.
- ▶ De même, les membres paraissent dans leur majorité désireux d'apporter un plus au CEE, mais semblent **frustrés de ne pas avoir l'impression que leur engagement porte ses fruits**. Un des principaux griefs adressés par les représentants des travailleurs au CEE est le fait que cette instance soit, dans une grande majorité des cas, **informée et consultée après que la décision soit prise par la direction**. Ainsi, toute implication du CEE se révèle futile ou au mieux comme une instance de gestion des conséquences sociales des décisions déjà scellées est sur le point d'être mise en œuvre. Plusieurs facteurs sont avancés par les membres du CEE pour expliquer pourquoi les CEE se trouvent le plus souvent impliqués bien trop tard : faible nombre de réunions, non-considération par la direction du CEE, non-connaissance des

sujets des différents pays, manque de volonté des membres d'être proactifs dans le processus de décision... L'ensemble de ces aspects peut être traité tant par les accords que par le fonctionnement pratique du CEE.

- ▶ Au-delà de la phase d'information, **une véritable consultation du CEE** permettrait d'assurer que la voix des travailleurs soit entendue et prise en compte lors des décisions. Trop souvent, les membres du CEE ont le sentiment que la direction, d'une part, ne prend pas en compte le CEE dans son processus de décision, mais –d'autre part- se montre très peu enclin à utiliser l'avis des membres du CEE pour mieux concevoir ses décisions. En effet, de nombreux membres de CEE considèrent qu'une plus forte implication des CEE donnerait l'opportunité à la direction de prendre de meilleures décisions. En outre, notre étude montre que les informations fournies ne contiennent pas suffisamment d'éléments pour évaluer l'impact des décisions sur les travailleurs. Ainsi, il est souvent reproché aux directions de ne pas suffisamment préciser les conséquences pour les travailleurs des décisions extraordinaires (p.ex. une acquisition) ou de sujets considérés comme important pour le CEE (p.ex. sous-traitance, santé au travail).
- ▶ Alors qu'une majorité des membres de CEE affirme pouvoir comprendre la situation de l'entreprise, ils reconnaissent qu'il leur est **difficile d'anticiper son évolution**. Les informations fournies se résument souvent à un bilan de l'année écoulée, mais très peu de données sont transmises sur les stratégies et le futur de l'entreprise. Si les données manquent pour effectuer une analyse des perspectives, les membres du CEE admettent également qu'il **manque l'ensemble des capacités d'analyse** pour anticiper le développement de leur entreprise.

PARTIE III – Fiches thématiques

Si les accords et les pratiques des comités d'entreprise européens sont relativement hétérogènes, le questionnaire et les différents échanges réalisés durant cette étude montrent que des perspectives d'amélioration du fonctionnement des CEE sont attendues. **C'est dans cette perspective que nous avons construit avec la FETBB des fiches pratiques sur des aspects clés du fonctionnement des CEE.** Ce travail se fonde sur l'idée que les CEE peuvent, au-delà des circonstances extraordinaires, définir des objectifs partagés par leurs membres et que c'est sur la base de ces objectifs que des moyens et des règles de fonctionnement peuvent être déployés et que les CEE peuvent construire l'utilité de l'information et la consultation.

Nous proposons ainsi les **fiches thématiques suivantes** :

1. Objectifs et plan d'action
2. Information
3. Consultation
4. Transnationalité
5. Restructurations
6. Fusion Acquisition
7. L'interaction entre le CEE et les instances nationales
8. L'interaction entre les représentants membres du CEE
9. Formation
10. Coordinateur syndical
11. Expert externe
12. La relation avec les travailleurs (communication)

Ces fiches comportent **deux volets** :

- ▶ Un volet dit « en théorie » qui pose le cadre juridique relatif au thème traité
- ▶ Un volet dit « en pratique » qui présente des recommandations et pratiques constatées sur le thème abordé

Ces fiches sont **destinées** en particulier :

- ▶ Aux Groupes Spéciaux de Négociation comme support pour la négociation des accords
- ▶ Aux CEE existants afin de les aider à améliorer leur pratique, voire leur accord à l'occasion de leur renégociation

Fiche thématique I - Objectifs et plan d'action

En théorie

La directive 2009/38/CE fixe, dans son premier article, son objectif : « améliorer le droit à l'information et à la consultation des travailleurs » et précise que « à cet effet, un comité européen (...) est institué (...) dans le but d'informer et consulter lesdits travailleurs. Les modalités d'information et de consultation des travailleurs sont définies et mises en œuvre afin d'en assurer l'effet utile et permettre une décision efficace de l'entreprise ». « La compétence du comité d'entreprise européen et la portée de la procédure d'information et de consultation des travailleurs régies par la présente directive sont limitées aux questions transnationales ». (Voir fiches associées)

La directive distingue, d'une part, l'information qui doit permettre aux représentants de travailleurs de comprendre – « prendre connaissance du sujet et l'examiner » - et d'anticiper – « procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle » et, d'autre part, la consultation qui doit leur permettre d'exprimer « sur la base des informations fournies et dans un délai raisonnable un avis concernant les mesures proposées qui font l'objet de la consultation » et qui « comporte la possibilité de recevoir une réponse motivée à un avis exprimé ».

Dans son article 6, la Directive souligne que « la direction centrale et le groupe spécial de négociation doivent négocier dans un esprit de coopération en vue de parvenir à un accord sur les modalités de mise en œuvre de l'information et de la consultation des travailleurs ».



À retenir

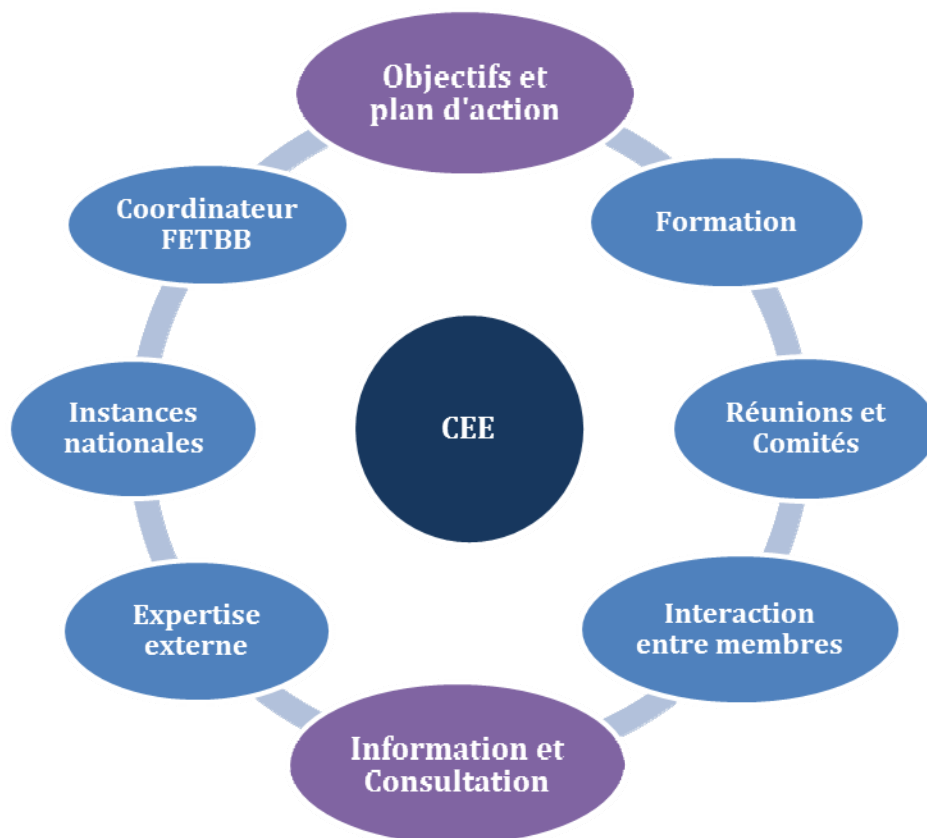
L'accord de comité d'entreprise européen (CEE) définit les modalités d'information et de consultation. L'accord et sa pratique sont des outils pour les représentants des travailleurs. Ils doivent être construits en fonction de leurs objectifs & définir les outils et moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'instance.

En pratique

Il s'agit pour le comité d'entreprise européen de déterminer des objectifs qui structurent son action durant son mandat, que ce soit au travers de l'accord du comité européen ou de ses pratiques, dit autrement, de faire vivre son accord.

- Cela peut être à l'occasion d'un renouvellement de mandat ou d'une renégociation d'accord par exemple. Il s'agit de tirer un bilan du mandat s'achevant et d'identifier les enjeux et les préoccupations partagées par les membres. Cela peut être fait lors d'une réunion préparatoire ou lors d'une formation.
- Ces objectifs peuvent couvrir des problématiques de **fonctionnement ou de moyens** – comme la communication par exemple –, mais aussi des enjeux en matière **d'information ou de consultation**, que ce soit en matière économique ou sociale.
- Cela suppose de distinguer le rythme ordinaire du comité (et ses **objectifs « permanents »**) des **circonstances exceptionnelles**, dont la cause détermine l'objectif des représentants des travailleurs et qui donne lieu à des procédures particulières.

Une démarche équivalente peut être déployée par le Groupe Spécial de Négociation (GSN) dans le cadre d'un nouvel accord.



En pratique (suite)

Chaque entreprise et chaque CEE ont leurs problématiques propres. Il s'agit pour les représentants des travailleurs de définir les domaines dans lesquels ils souhaitent être **mieux informés pour mieux comprendre et mieux anticiper, voire être consultés**.

Des **points de repère** sont donnés par la **FETBB** qui a défini, lors de son précédent congrès à Palerme, des objectifs pouvant être déclinés dans les CEE, autour de plusieurs axes : la politique d'emploi (permanent, temporaire, sous-traitance...), la relation de travail (représentation des travailleurs, négociation collective), la formation professionnelle, la santé-sécurité et le développement durable.

La **Directive** donne également des **points de repère** dans ses prescriptions subsidiaires. Sont introduites parmi les domaines d'information, la situation et les perspectives économiques de l'entreprise. Mieux comprendre et anticiper ces aspects permettent de mieux appréhender les enjeux et les risques sociaux (emploi, formation, etc.). Elle introduit parmi les domaines de consultation, la situation et l'évolution probable de l'emploi (à associer à l'objectif relatif à la politique d'emploi de la FETBB), les investissements (indicateurs de la stratégie de l'entreprise) ainsi que des décisions et des transformations relevant souvent de circonstances exceptionnelles « *qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs* » (changement d'organisation, fusion, restructurations...) qui relèvent de procédures spécifiques ; lesquelles peuvent requérir des dispositifs particuliers (par ex. accord de méthode).

Dans la pratique, en fonction de leurs objectifs, certains CEE mettent en place des **comités spécifiques** mandatés pour travailler sur des sujets donnés. Au sein de la FETBB, plusieurs CEE ont mis en place un Comité Sécurité, couvrant parfois la Santé. Quelques-uns ont mis en place un Comité Développement Durable ou Responsabilité Sociale.

Ces objectifs et plans d'action sont à articuler d'une part avec les ambitions ou **objectifs européens des syndicats** - ils peuvent fonder la négociation collective d'accords européens et porter sur le suivi de leur mise en œuvre – et d'autre part avec les **enjeux nationaux des représentants des travailleurs**.



Définir des objectifs par période – par mandat – et sujet en matière de fonctionnement ou moyens ainsi que d'information et de consultation

- Des objectifs adaptés aux problématiques de l'entreprise et du CEE
- Disposer des moyens pour définir ces objectifs partagés (formation, réunion spécifique en début, en cours ou en fin de mandat...)

Fiche thématique II - Information

En théorie

La directive 2009/38/CE définit, dans son article 2, l'information comme : « *la transmission par l'employeur de données aux représentants des travailleurs afin de permettre à ceux-ci de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner ; l'information s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu approprié, qui permet notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations avec l'organe compétent de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire* ». Et la Directive, dans son article 8 introduit la notion de confidentialité éventuelle de certaines informations.

La Directive distingue l'information « ordinaire » remise au CEE lors de sa ou ses réunions annuelles des informations remise dans le cadre de circonstances « exceptionnelles » liées à des décisions « *qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs* » qui donnent lieu à des procédures d'information et consultation spécifiques.

Au sens des prescriptions subsidiaires, « *l'information du comité d'entreprise européen porte notamment sur la structure, la situation économique et financière, l'évolution probable des activités, la production et les ventes de l'entreprise ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire. L'information et la consultation du comité d'entreprise européen portent notamment sur la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements (...)* »

« (...) *Les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs* » qui relèvent plus des circonstances exceptionnelles.

Dans le cadre d'une consultation, l'information est une condition préalable à la consultation.



À retenir

L'information s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu approprié, qui permet (...) de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations.

En pratique

Dans la pratique, l'accès à l'information dans des conditions satisfaisantes est souvent présenté comme une véritable difficulté par de nombreux membres de CEE. Mais la procédure d'information requiert, afin que « *l'évaluation en profondeur* » puisse être réalisée par les représentants des travailleurs que :

- **L'information soit remise suffisamment en avance.** Un rapport écrit doit être remis au CEE. Certains accords de CEE fixent des délais de remise d'information pour les réunions « ordinaires » (quelques semaines). D'autres positionnent une réunion préparatoire, avec remise de documents, en avance de la réunion plénière « ordinaire ». Rappelons que dans le cadre d'une procédure de consultation, l'information doit être préalable.
- **L'information soit compréhensible par les représentants des travailleurs.** La transmission des informations dans les langues du comité est prévue dans de nombreux accords. L'utilisation d'une seule langue, l'anglais en général, constatée dans plusieurs CEE est contradictoire avec l'esprit de la directive et de son objectif d'améliorer l'information et la consultation. En aucun cas dans la Directive n'est introduite une forme de discrimination liée à la maîtrise des langues. Par exemple, l'article 6 de la Directive précisant le contenu des accords incite dans la composition du CEE à « *prendre en compte dans la mesure du possible le besoin de représentation équilibrée des travailleurs selon les activités, les catégories de travailleurs et le sexe et la durée du mandat* ».

Le contenu de l'information doit répondre aux besoins de la consultation en cas de circonstances « exceptionnelles » et aux objectifs du CEE dans le cadre de la procédure « ordinaire » d'information et de consultation, en prenant en considération différents enjeux.

- **La définition des informations.** De manière générale, il est utile de connaître la définition des informations et des indicateurs de performance utilisés par le Groupe.

Si la comptabilité consolidée des groupes est régie par des standards internationaux (IFRS), ceux-ci ont une relative autonomie dans la définition de leurs indicateurs économiques clés. Les différences entre groupes portent souvent au niveau consolidé sur l'appréciation ou le positionnement des événements non récurrents (restructurations, cessions...). Pour les sociétés des Groupes, un aspect important est le traitement des redevances et prestations payées au Groupe.

En revanche, l'information sociale est moins standardisée dans la mesure où les cadres nationaux restent structurants du droit du travail. Certes les groupes les plus avancés dans une démarche de Responsabilité Sociale (RSE) utilisent des référentiels internationaux (p.ex. GRI - *Global Reporting Initiative*) pour produire leur information sociale. Mais ceux-ci définissent plus des thèmes que des contenus d'information. La distinction Management/non Management, la notion de travailleurs permanents, l'accidentologie sont des exemples classiques d'information à définir. Des Groupes ont avancé sur ces sujets, notamment en matière de sécurité.

En pratique (suite)

- **Le périmètre de l'information.** Il peut y avoir une contradiction apparente entre le périmètre de la transnationalité défini dans la directive – centré sur les pays de l'Union Européenne – et les ambitions affichées en matière d'information et de consultation.

La meilleure compréhension de la situation de l'entreprise et l'anticipation de ses évolutions requièrent d'accéder à des informations sur l'ensemble du périmètre du Groupe : stratégie, choix d'investissements, financement de la croissance et contraintes de la dette, répartition/transfert des productions ou des services (ingénierie, bureau d'études, services administratifs...), exposition en matière de risques économiques, environnementaux ou sociaux (problématique des droits sociaux, de la chaîne des fournisseurs et sous-traitants) ...

De ce point de vue le périmètre de l'information doit être élargi aux pays européens non membres de l'Union, que ce soit les candidats, la Suisse ou d'autres, mais aussi à l'échelle mondiale, notamment pour les Groupes développant une stratégie d'internationalisation.

Plusieurs accords de CEE incluent des observateurs pour des pays non membres de l'UE.

- **Le niveau d'information.** Il s'agit de s'interroger sur le niveau pertinent de l'information, selon les sujets : le monde, l'Europe ou le pays par exemple ?

Sans se substituer aux instances nationales, la meilleure compréhension des évolutions dans les pays peut permettre de mieux comprendre l'évolution probable de l'emploi ou la politique d'investissement ou d'anticiper des décisions de nature transnationale, par exemple le transfert de production suite à une fermeture locale (liée par exemple à des difficultés économiques), les flux de production entre pays voire de main d'œuvre (prestation, travail détaché...), l'expérimentation de nouvelles technologies ou organisation, des cessions ou des acquisitions.

De même, la meilleure compréhension des politiques des entreprises dans les pays peut fonder des discussions sur la nature « transnationale » de politiques présentées uniquement comme locales : l'organisation de la production et le recours à la sous-traitance par exemple.

La directive précise que c'est l'employeur qui doit fournir l'information et que c'est une responsabilité partagée par toutes les directions aux différents niveaux de l'entreprise (et pas uniquement par la direction centrale)

- **La période couverte par l'information.** Les données passées permettent de comprendre la situation de l'entreprise. Dans une logique d'anticipation, l'accès aux projections de l'entreprise peut être utile, notamment dans le cadre de la consultation sur « *l'évolution probable de l'emploi et les investissements* ».

En pratique (suite)

- **La confidentialité.** Les entreprises peuvent être réticentes à fournir certaines informations au nom de la confidentialité. En particulier les entreprises cotées en bourse tendent à limiter les informations sur leurs perspectives au regard des obligations de marché (délit d'initié, action sur le cours de bourse...). La Directive offre la possibilité aux directions de ne pas fournir ou de fournir partiellement l'information aux Membres du CEE, mais à condition que celle-ci soit considérée comme confidentielle.

Néanmoins tout ce qui est dit ou présenté en CEE ne peut pas être considéré comme confidentiel. Il faut se rappeler que le CEE n'est pas une instance de décision, mais de consultation sur des décisions en voie d'être prise. Par conséquent, il s'agit pour l'entreprise de motiver objectivement et circonscrire la confidentialité tant en matière d'information qu'en durée. Le bon fonctionnement du CEE dépend notamment de la complétude et de la pertinence de l'information donnée.

Il s'agit ainsi de définir les modalités d'information qui permettent au CEE de comprendre le sujet. Par exemple, les prix de vente sont souvent considérés comme confidentiels. Est-ce leur niveau en valeur absolue qui doit être présenté, ou alors leur variation en pourcentage au regard de l'évolution du marché (pour comprendre le positionnement concurrentiel de l'entreprise) ou leur variation comparée à celle des coûts (pour comprendre l'évolution des résultats) ?

Il s'agit également de distinguer ce qui peut être dit ou présenté en réunion plénière de ce qui peut être diffusé dans les comptes rendus destinés aux salariés.



L'accès à une information de qualité est un enjeu majeur pour les CEE. Pourtant la Directive explique que la transmission doit se faire à un moment (à l'avance), d'une façon (compréhensible) et avec un contenu approprié qui renvoie à des enjeux de définition des informations remises, du périmètre couvert, des niveaux présentés et de la période couverte par l'information selon les sujets.

Nous incitons les CEE à définir les informations dont ils estiment avoir besoin en fonction de leurs enjeux et objectifs propres et des procédures de consultation

Pour aller plus loin

Nous proposons d'illustrer cette réflexion autour des domaines prévus par les prescriptions subsidiaires dans une logique de meilleure compréhension et anticipation en introduisant des questions et des informations pouvant être utiles.

A. Structure du Groupe : À qui appartient l'entreprise ? Comment est-elle organisée ? Quels métiers ou activités ? Quel développement international ?

- Structure du capital du groupe
- Organisation opérationnelle : structure de décision et unité de mesure de la performance : pays/territoire et/ou activité (unité de base de la consolidation des comptes des Groupes)
- Organisation fonctionnelle : organisation des fonctions support, commerciales et techniques partagées
- Organisation juridique : liste des entreprises
- Changement de périmètre (cessions/acquisitions)

B. Activité, production et vente : Quelle évolution de l'activité, comment se réalisent les productions et l'approvisionnement des marchés ?

- Marchés pertinents des unités de gestion
- Évolution du marché
- Évolution des ventes (en volume) et part de marché
- Évolution de flux entre pays
 - importation/exportation de produits et marchandises
 - flux de main d'œuvre et de prestation
 - prix de cession/modalités de refacturation
- Évolution de la concurrence
- Évolution des prix et des ventes (en valeur)
- Évolution des indicateurs d'activités clés de l'entreprise
 - BTP (ex.) : carnet de commandes et prise de commandes
 - Ciment (ex.) : production clinker et ciment, taux d'utilisation
- Effets périmètre (cessions/acquisitions)

C. Situation économique et financière : *Comment évoluent les résultats du Groupe et ses entités ? La pérennité du Groupe ou de certaines entités est-elle en danger ?*

- Évolution des indicateurs clés de performance économique et du résultat d'exploitation
 - Charges d'exploitation
 - Sous-traitance, travailleurs temporaires, frais de personnel interne
 - Amortissements
 - Redevances et autre prestation Groupe
 - Charges de restructuration
- Évolution du résultat financier et du résultat net
 - Impôt sur les sociétés
- Flux financiers
 - Investissements
 - Acquisition/cession
 - Dividendes
 - Impôt
 - Besoin en fonds de roulement et trésorerie
 - Variation de l'endettement et endettement net
 - Capitaux propres
- Rentabilité
 - Capitaux engagés dont goodwill
 - Résultat opérationnel après impôt
 - Taux d'imposition appliqué et taux d'imposition réel
- Effets périmètre (cessions/acquisitions)

D. Situation et évolution de l'emploi : *Comment évolue l'emploi ? Quelle politique sociale ? Quels enjeux liés à la sous-traitance ?*

- Évolution de l'emploi
 - Effectifs permanents, au global et par catégorie
 - Effectifs non permanents, au global et par catégorie
 - Travailleurs extérieurs, au global et par catégorie
- Mouvements d'effectifs
 - Entrées : Embauches, acquisitions, mutations
 - Sorties : Cessions, licenciements économiques, autres licenciements, démissions, retraite, mutations, autres départs

- Relations de travail
 - Effectifs couverts des instances représentatives du personnel et/ou des organisations syndicales
 - Effectifs couverts par des conventions et/ou accords collectifs
- Formation
 - Intensité de la formation par catégorie de personnel
 - Nature des formations
- Sous-traitance
 - Emploi en équivalent temps plein sous-traité par type de sous-traitance
 - Recours à la prestation de travailleurs détachés
 - Conditions sociales du recours à la sous-traitance
 - Sous-traitance transnationale intragroupe

E. Santé & sécurité au travail et conditions de travail

- Conditions de travail
 - Horaires, flexibilité
 - Absentéisme
- Accidentologie – salariés, intérimaires, sous-traitants
 - Nombre d'accidents sans d'arrêt
 - Nombre d'accidents avec arrêt
 - Taux de fréquence
 - Taux de gravité
 - Accidents mortels
- Santé
 - Maladies professionnelles
 - Analyse des risques
 - Analyse pénibilité
 - Analyse des risques psycho-sociaux
- Dialogue social
 - Effectifs couverts par des instances de dialogue sur la santé et la sécurité

Fiche thématique III - Consultation

En théorie

La directive définit la consultation comme « l'établissement d'un **dialogue et l'échange de vues** entre les représentants des travailleurs et la direction centrale ou tout autre niveau de direction plus approprié, à un moment, d'une façon et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs d'exprimer, **sur la base des informations fournies et dans un délai raisonnable**, un avis concernant les mesures proposées qui font l'objet de la consultation, sans préjudice des responsabilités de la direction, lequel pourra être pris en compte au sein de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire »(art. 2.1g)

Quelle est la finalité de la consultation ?

Cet avis doit être utile à la prise de décision par la direction : « Le terme «consultation» doit être défini en prenant en compte l'objectif de **l'expression d'un avis qui puisse être utile à la prise de la décision**, ce qui suppose que la consultation s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés. » (rec.23), mais la décision reste de la responsabilité de la seule direction

« Il y a lieu de distinguer les domaines qui doivent faire l'objet d'une information de ceux sur lesquels le comité d'entreprise européen doit également être consulté, ce qui comporte la possibilité de recevoir une **réponse motivée à un avis exprimé**. » (rec.44) Les prescriptions subsidiaires renforcent cette idée que l'avis du CEE doit être suivi d'une réponse de la direction : « **d'obtenir une réponse motivée à tout avis qu'ils (les membres) pourraient émettre**. » (point 1.a)

Quel est le domaine de la consultation ?

La consultation ne porte que sur des **sujets transnationaux** : « la compétence et le champ d'intervention du comité d'entreprise européen doivent être distingués de ceux des instances nationales de représentation et se limiter aux questions transnationales. » (rec.15)

Selon les prescriptions subsidiaires (point 1.A), la consultation doit porter a minima sur « la situation et évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs. »

En théorie (suite)

Ces prescriptions introduisent des consultations plutôt régulières (exemple de la situation et l'évolution probable de l'emploi) et d'autres relatives plutôt à des « *circonstances exceptionnelles ou des décisions qui interviennent, affectent considérablement les intérêts des travailleurs, notamment en cas de délocalisation, de fermeture d'entreprises ou d'établissements ou de licenciements collectifs* ».

Quelles sont les modalités de la consultation ?

La définition de la consultation pose l'information comme préalable. L'avis des représentants des travailleurs est exprimé « **sur la base des informations fournies** ». (Voir fiche Information)

Si c'est le comité européen qui doit être en général consulté, les prescriptions subsidiaires offrent la possibilité de consultation du **Comité Restreint** lorsque celui-ci existe, en cas de circonstances exceptionnelles. « *Le comité restreint ou, si celui-ci n'existe pas, le comité d'entreprise européen a le droit d'en être informé. Il a le droit de se réunir, à sa demande, avec la direction centrale ou tout autre niveau de direction plus approprié (...), ayant la compétence de prendre des décisions propres, afin d'être informé et consulté. Dans le cas d'une réunion organisée avec le comité restreint, ont aussi le droit de participer les membres du comité d'entreprise européen qui ont été élus ou désignés par les établissements et/ou les entreprises qui sont directement concernées par les circonstances ou décisions en question. Cette réunion d'information et de consultation s'effectue dans les meilleurs délais, sur la base d'un rapport établi par la direction centrale ou par tout autre niveau de direction approprié de l'entreprise de dimension communautaire, ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire, sur lequel un avis peut être émis à l'issue de la réunion ou dans un délai raisonnable. Cette réunion ne porte pas atteinte aux prérogatives de la direction centrale.* »



À retenir

- **La consultation doit être utile à la prise de décision d'où l'importance de la qualité de la phase d'information**
- **La Direction doit apporter une réponse à l'avis du CEE**
- **Clarifier le rôle du comité restreint dans le cas de circonstances exceptionnelles**

En pratique

La procédure de consultation est souvent considérée par les CEE comme peu satisfaisante du point de vue de la manière dont elle se déroule et des effets produits. Cela ressort clairement de l'enquête réalisée auprès des CEE couverts par la FETBB.

L'avis du CEE n'est que consultatif. **L'information et la consultation sont des procédures différentes de la participation qui prévaut dans certains pays**, où des représentants des travailleurs siègent dans des organes de décision. Ainsi dans certains cas, des projets peuvent être discutés dans ces organes avant que la procédure d'information et de consultation du CEE commence.

Pour autant la consultation vise **« l'expression d'un avis qui puisse être utile à la prise de la décision »**. Et la Directive indique les modalités qui doivent permettre cette utilité de la procédure de consultation : **« la consultation s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu approprié »**

- La consultation s'appuie sur une procédure d'information. Celle-ci en est un préalable.
- Dans le cadre de circonstances exceptionnelles, la procédure d'information devrait à minima permettre de discuter les motivations du projet soumis à consultation et ses conséquences en matière sociale notamment : impacts sur l'emploi, l'organisation et les conditions de travail, modalités d'accompagnement des éventuelles réductions d'effectifs, de transformation de postes de travail...

L'insuffisance de la procédure d'information, en particulier des données fournies aux représentants des travailleurs pour apprécier notamment les conséquences sur l'emploi du projet de fusion, a fondé la décision des juges français relative à la consultation sur le projet de fusion GDF SUEZ (2006).

- La procédure doit commencer suffisamment tôt pour que les représentants des travailleurs puissent construire des propositions voire des revendications et influencer la décision, les modalités et le contenu du projet. Réduire la consultation à une opinion sur une décision finale est contradictoire avec la Directive.
- Des temps d'échanges et de discussion doivent être prévus entre les représentants des travailleurs et la Direction.
- La procédure de consultation doit aboutir à un avis exprimé par le CEE, auquel doit répondre la Direction.

L'accord Holcim le prévoit explicitement (dans ce cas c'est le comité restreint qui exprime l'avis) : **« La direction devra considérer soigneusement l'avis rendu par le comité restreint. Si le management décide de ne pas se conformer à l'avis, il devra fournir une réponse écrite au comité restreint dans laquelle il expliquera les raisons pour lesquelles il ne le prend pas en compte »**

En pratique (suite)



Au vu des pratiques constatées, il peut sembler souhaitable **d'expliciter dans les accords de CEE la procédure** d'information et de consultation.

- Acter l'information comme préalable à la consultation
- Acter l'utilité de la consultation
- Préciser le rôle du comité restreint
- Dit autrement qu'une procédure d'information consultation ne peut être réduite a priori à une seule réunion, avec des documents remis le jour même en une seule langue...

La procédure d'information et de consultation - son agenda et les moyens nécessaires notamment - doit pouvoir être adaptée en fonction de l'ampleur et de la complexité des sujets, en fonction des imbrications avec les informations et consultations nationales et locales. Des **accords spécifiques** peuvent être négociés. Ce fut par exemple le cas pour la fusion Lafarge Holcim.

Dans le cadre de la procédure d'information consultation sur le projet de fusion Lafarge Holcim, un accord de méthode a permis aux CEE de disposer de moyens exceptionnels adaptés à cette opération exceptionnelle :

- Réunions régulières des instances ;
- Recours à un expert externe face à l'ampleur et la complexité du projet ;
- Construction de revendications sociales par le CEE Lafarge en lien avec les instances représentatives des entreprises cédées ;
- Réunions conjointes des deux comités restreints sous l'égide de la FETBB ayant notamment permis la rédaction commune d'un projet d'accord pour le futur CEE du nouveau Groupe.

Fiche thématique IV - Transnationalité

En théorie

Comprendre ce qu'est la transnationalité est fondamental puisque la directive 2009/38/CE **limite la compétence du CEE aux sujets transnationaux** : *« la compétence et le champ d'intervention du comité d'entreprise européen doivent être distingués de ceux des instances nationales de représentation et se limiter aux questions transnationales. »* (Considérant 15)

La définition de ce qu'est la transnationalité dans la directive implique de coudre un patchwork à partir de différents éléments de la directive :

- En premier lieu, l'article 1-4 : *« Sont considérées comme transnationales les questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire, ou au moins deux entreprises ou établissements de l'entreprise ou du groupe situés dans deux États membres différents. »*
- *« Des dispositions appropriées doivent être prises pour veiller à ce que les travailleurs employés dans des entreprises (...) dans des groupes d'entreprises (...) soient correctement informés et consultés lorsque **des décisions qui les affectent sont prises dans un État membre autre que celui dans lequel ils travaillent.** »* (Considérant.12)
- *« Il convient que le caractère transnational d'une question soit déterminé en prenant en compte tant **l'étendue des effets potentiels** de celle-ci que le **niveau de direction** et de représentation qu'elle implique. À cette fin, sont considérées comme transnationales les questions qui concernent **l'ensemble de l'entreprise ou du groupe ou au moins deux États membres.** Ceci inclut des **questions qui, indépendamment du nombre d'États membres concernés,** revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact potentiel, ou qui impliquent des transferts d'activité entre États membres. »* (Considérant. 16)



À retenir

- **Peu importe la nationalité de l'entreprise qui exerce le contrôle, un de ces trois éléments permet de caractériser la transnationalité : ou l'étendue de l'effet potentiel d'une décision ou le nombre d'États concernés ou le niveau de décision (la direction centrale ou une direction qui n'est pas celle de l'Etat dans lequel je travaille)**
- **Les effets potentiels peuvent être négatifs ou pas pour les travailleurs**

En pratique

La transnationalité peut être **définie** de manière négative : toutes les décisions qui affectent les travailleurs d'un État et qui n'ont pas été prises par la direction nationale ; tous les sujets ou décisions pour lesquels le seul niveau national n'est pas pertinent.

Comme exemple, peuvent être citées les dispositions de références de la directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne : « *La compétence de l'organe de représentation est limitée aux questions qui concernent la SE elle-même ou toute filiale ou tout établissement situés dans un autre État membre, ou qui excèdent les pouvoirs des instances de décision dans un seul État membre.* »

Les prescriptions subsidiaires donnent des indications de thèmes ordinaires d'information (« *la structure de l'entreprise, situation économique et financière, l'évolution probable des activités, de la production et des ventes de l'entreprise ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire* ») et de consultation, notamment « *la situation et évolution probable de l'emploi, les investissements* ». Le contenu, le périmètre, le niveau et la période couverte par l'information constituent des enjeux clés pour le CEE.

Les entreprises transnationales affichent des **stratégies ou des politiques Groupe** dans leur communication et rapports (financiers, développement durable...), qui, par nature, sont transnationales et peuvent avoir un impact important sur un grand nombre de travailleurs. Si la déclinaison de ces politiques peut être locale, la décision et le cadre dépendent du Groupe.

- Stratégie d'innovation, de diversification, d'internationalisation ;
- Politique d'économies ou de maîtrise des coûts ;
- Politique sociale, avec souvent la santé & sécurité mise en avant, mais aussi des sujets comme la diversité, la formation, voire la sous-traitance (politique achat, code de conduite), etc.

Ces stratégies peuvent se décliner dans des changements importants et des décisions relevant des circonstances exceptionnelles et de consultation : « *changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs.* »

En pratique (suite)

Certaines décisions prises dans le cadre de la stratégie du Groupe peuvent avoir **des effets sur les travailleurs d'un État à la fois. Il s'agira néanmoins d'un sujet transnational.**

- Exemple d'externalisation ou de réorganisation d'activités présentées comme des décisions locales, mais qui répond à une nouvelle orientation du Groupe. (voir Arrêt British Airways sur le transfert de services à la clientèle à Vienne)
- Exemple du déploiement par vague d'un nouveau système d'information (SAP par exemple)

Le contenu de l'accord CEE est important pour définir le champ de la transnationalité.

- Certains ouvrent plutôt le domaine. Par exemple l'accord Chèque Déjeuner dit que « *Les instances représentatives du personnel local ont la faculté de solliciter le Comité d'entreprise européen pour se prononcer sur des affaires locales dès lors que celles-ci concernent des sujets portant sur le dialogue social et/ou les droits fondamentaux de la représentation des travailleurs. Cette sollicitation doit être actée en séance lors d'une réunion de l'instance locale concernée.* »
- Tandis que d'autres peuvent le restreindre. Par exemple, certains accords excluent des sujets des prérogatives du CEE (ex. Holcim) ; mieux vaut donc avoir la définition la plus large possible.



Bien s'assurer que la définition de «transnational » dans l'accord ne se limite pas au nombre de pays, mais soit plus étendue conformément à l'esprit de la directive

Lire les documents publics publiés par la direction de l'entreprise pour connaître les sujets qui relèvent de la stratégie du Groupe

Organiser la circulation d'informations parmi les membres du CEE, y compris d'informations informelles, afin d'identifier d'éventuelles transformations ou politiques partagées entre pays.



Fiche thématique V - Restructurations

En théorie

La Directive 2009/38/CE ne contient pas de référence explicite au mot « restructuration ». Néanmoins, les restructurations (qu'il s'agisse d'une fermeture, d'une relocalisation, d'une externalisation, d'une acquisition ou d'une fusion) sont bien comprises dans les « **circonstances exceptionnelles** ou des décisions [...] qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs [...] notamment en cas de délocalisation, de fermeture d'entreprises ou d'établissements ou de licenciements collectifs [...] » (Art. 7, 3). Par conséquent, le CEE est ainsi bien compétent sur les restructurations et leurs impacts: « L'information du comité d'entreprise européen porte notamment sur la structure, la situation économique et financière, l'évolution probable des activités, la production et les ventes de l'entreprise ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire. L'information et la consultation du comité d'entreprise européen portent notamment sur la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs. » (Art. 7,1a)

De plus, en 2013, la Commission européenne a présenté un cadre de qualité de l'Union européenne pour **l'anticipation du changement et des restructurations**. Elle y indique notamment que « les représentants des travailleurs, y compris dans les comités d'entreprise européens, sont des partenaires essentiels des dirigeants d'entreprise lorsqu'il s'agit d'anticiper et de gérer l'évolution des besoins en matière d'emploi et de compétences ou de réaliser certaines opérations de restructuration. »



À retenir

- **Le CEE est compétent sur les sujets de restructurations qui peuvent être de différentes natures ;**
- **La commission européenne promeut l'anticipation du changement et la gestion des restructurations, notamment via les CEE.**

En pratique

C'est souvent à l'aulne des restructurations que l'on mesure l'intérêt des CEE. L'information-consultation dans des circonstances exceptionnelles (que sont les restructurations) forme ainsi un **levier d'action**.

Une des principales préoccupations des membres du CEE est alors de bénéficier d'informations préalables et d'être consultés à temps pour traiter de la pertinence des décisions stratégiques, des alternatives économiques et sociales afin de sécuriser l'emploi et les parcours professionnels. Néanmoins, en pratique, il arrive encore trop souvent que le rôle du CEE ne soit résumé à celui d'une chambre d'enregistrement lors de projet de restructuration. Dans ce cas, son utilité peut être remise en cause.

Quelques difficultés courantes pour les CEE à prendre leur place dans l'anticipation et la gestion des restructurations sont :

- Le sujet est rayé de l'ordre du jour, car l'employeur considère la restructuration comme une affaire purement nationale.
- Le caractère confidentiel des informations peut également être mis en avant pour justifier de son exclusion de l'agenda du CEE.
- Les informations sur des mesures de restructuration n'atteignent le CEE que trop tard ou pas du tout. Cela limite considérablement les possibilités des comités à influencer sur la restructuration.
- De même, des logiques d'alliances nationales peuvent être un frein au fonctionnement du CEE. Face à des projets lourds de restructurations ou, à l'inverse de captation des investissements, chacun peut être tenté de reprendre ses billes pour essayer de privilégier ses implantations nationales. Certaines directions centrales en jouent, d'ailleurs, pour diviser et affaiblir l'instance.

Quelques démarches qui peuvent vous aider à anticiper certaines restructurations au niveau du CEE :

- Développez votre propre système d'alerte. Pour cela, faites le lien avec les représentants des instances nationales / locales, vérifiez la véracité des rumeurs, consultez des sources externes à l'entreprise comme les coordinateurs de CEE. Cela peut vous aider à identifier des évolutions transnationales et à anticiper la demande d'information au niveau du CEE.
- Par ailleurs, de plus en plus, les entreprises se trouvent dans un rythme soutenu de transformation et de changement. Souvent, ces choix opérationnels (p.ex. l'introduction d'un nouveau logiciel, la flexibilisation de l'organisation du travail) ont des impacts sur les conditions de travail des salariés. De plus, elles peuvent impacter (directement et indirectement) les opérations d'autres sites dans d'autres pays.
- La qualité de la procédure d'information « ordinaire » sur la situation et l'évolution de l'entreprise peut permettre d'anticiper des transformations lourdes.
- N'hésitez pas à demander une réunion extraordinaire afin de demander des informations. N'attendez pas que l'employeur vous convoque.

Des exemples d'indices pouvant permettre d'anticiper des restructurations :

- Baisse du marché, dégradation des ventes et/ou des résultats d'entreprises du groupe
- Endettement persistant, baisse de l'action pour les entreprises cotées
- Annonce de plans d'économies, déploiement de nouveaux outils, en particulier des systèmes d'information
- Réorganisations de concurrents et/ou ventes/cessions chez les concurrents

En pratique (suite)

La procédure d'information et de consultation peut être adaptée en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet de restructuration, notamment l'agenda et la qualité de la procédure d'information, afin de

- Comprendre les motivations de la restructuration, le déploiement du projet, ses conséquences sur l'emploi et le traitement des licenciements collectifs, ses impacts sur l'organisation et les conditions de travail, voire la santé et la sécurité des travailleurs.
- Rendre utile la consultation
- Rendre utile l'articulation avec les informations et consultations des instances nationales (voir exemple Tenneco ci-dessous).

Le coordinateur peut être un appui dans cette démarche qui peut inclure :

- le recours à un expert externe selon les sujets
- Des déplacements sur les sites touchés. C'est par exemple prévu dans l'accord de CEE d'Eiffage« *Sous réserve de l'accord entre les membres du comité restreint et le président du Groupe Eiffage, un représentant désigné par le comité restreint peut se rendre sur les sites pour recueillir les informations sur l'opération concernée.* »
- Une évaluation post projet de la conduite et des effets de la restructuration

Un exemple de jurisprudence

Espagne : une décision de restructuration chez **Tenneco** donne lieu à l'ouverture d'une procédure d'information-consultation, au niveau national (avec objectif de négociation) et au plan européen (**Comité d'Entreprise Européen à base Belge**). Les représentants des salariés de Tenneco, soutenus par le CEE, ont souhaité recourir à un expert au sens de la directive communautaire. Bien que le contenu du rapport de l'expert envisage plusieurs scénarios alternatifs à la fermeture de l'entreprise, la direction ne s'engagea pas sur la voie du dialogue social. Face à la fermeté de la direction, **les représentants syndicaux d'USO, CCOO, UGT et CSI décidaient en janvier 2014 d'agir devant le tribunal compétent des Asturies (Espagne) pour demander l'annulation des licenciements**. Dans son jugement, le tribunal déclarait notamment la nullité des licenciements intervenus sur le site de Tenneco. Le juge fonde le dispositif de son arrêt sur **l'absence de négociation de bonne foi** de la part de la direction qui à aucun moment des réunions de consultation, n'a examiné des solutions alternatives à la fermeture comme le préconisait l'expert.



Les procédures d'information et les échanges entre membres sont des leviers pour anticiper les restructurations.

La qualité de la procédure d'information et de consultation est déterminante de l'utilité de la consultation.

L'adaptation à l'ampleur et la complexité des restructurations de la procédure d'information et de consultation peuvent être nécessaires, par la voie d'un accord par exemple.



Fiche thématique VI - Fusion / Acquisition

En théorie

Les opérations de fusion et d'acquisition, dès lors qu'elles concernent des entreprises ou des groupes d'entreprises de dimension communautaire, constituent par nature une opération transnationale. Les prescriptions subsidiaires de **la directive 2009/38/CE intègrent les fusions parmi les sujets sur lesquels le CEE doit être informé et consulté**. Au vu des contraintes de confidentialité et réglementaires pour les entreprises cotées, les opérations d'acquisition ne font pas systématiquement l'objet d'une procédure d'information et de consultation en amont de la décision, mais plutôt lorsque l'annonce a été faite (mais avant que l'acquisition soit effectivement réalisée).

Si une entreprise ou un groupe d'entreprises qui n'est pas de dimension communautaire fait partie de l'opération de fusion ou d'acquisition, il s'agit pour le CEE de l'entreprise communautaire d'apprécier les impacts potentiels de cette opération à l'échelle transnationale.

L'article 13 de la Directive explique qu'en cas de changement de structure dans l'entreprise une négociation pour la constitution d'un **nouvel accord de CEE** doit s'établir *« soit en l'absence de dispositions prévues dans les accords en vigueur, soit en cas de conflits entre les dispositions de deux ou de plusieurs accords applicables »*

Nous traitons des opérations de cession de titres de propriété d'une entreprise. La Commission européenne, considérant que la position juridique des travailleurs face à l'employeur reste inchangée, n'inclut pas ce type de cession dans la Directive 2001/23/CE sur les transferts d'entités. En revanche, ces opérations de cession de titres doivent faire l'objet d'information consultation appropriée selon la directive 2002/14/CE et selon les dispositifs prévus par les pays.



À retenir

- ***Les fusions et acquisitions transnationales donnent lieu à une procédure d'information consultation des CEE. Elles peuvent également ainsi que les acquisitions, conduire à une renégociation d'un accord CEE***
- ***La procédure d'information consultation mérite d'être adaptée à la complexité et l'ampleur de l'opération de fusion, voir acquisition quand l'accord le permet.***

En pratique

Une fusion / acquisition peut être une opération complexe et longue. **D'un point de vue réglementaire, le processus peut être différent si :**

- L'entreprise est cotée ou pas.
 - S'agit-il d'une opération de gré à gré ? C'est le cas par exemple lorsque l'entreprise acquise est non cotée, lorsque le fonds d'investissement revend ses participations dans les sorties de LBO, ou encore pour des cessions d'activités d'un groupe. Ces opérations requièrent des procédures d'information spécifiques pour la vente et sélection du repreneur.
 - S'agit-il d'une acquisition qui requiert non seulement l'acceptation des éventuels actionnaires de références, mais d'une majorité des actionnaires ? Cela peut être par une Offre Publique d'Achat ou d'Échange, qui entraîne des procédures spécifiques auprès des Autorités de Marché (par exemple la fusion entre Lafarge et Holcim).
- Si l'opération constitue une opération de concentration.
 - S'agit-il d'une concentration de dimension communautaire, c'est-à-dire une opération impliquant des entreprises de taille importante (chiffre d'affaires total réalisé sur le plan mondial supérieur à 5 milliards d'euros ; et le chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux entreprises concernées supérieur à 250 millions d'euros).
 - Une concentration de dimension communautaire ne peut être réalisée ni avant d'être notifiée ni avant d'avoir été déclarée compatible avec le marché commun. La durée de procédure auprès des autorités dépend des positions concurrentielles des entreprises : 25 à 35 jours ouvrés après notification pour les cas les plus simples, délai pouvant être allongé de 90 à 125 jours les cas les plus complexes.
 - Dans ce cadre des cessions peuvent être exigées par les autorités. La consultation porte sur la cession des actifs et le choix du repreneur. Une rencontre de la DG Concurrence de la Commission Européenne peut être utile.

La procédure d'information et de consultation du CEE doit être **adaptée aux processus et agendas réglementaires**, qui peuvent impliquer différents temps d'information et de consultation.

Elle doit également **tenir compte des obligations d'information et de consultation des entreprises partie de la fusion acquisition** - les sociétés de « tête » des groupes en particulier - différentes selon les pays.

Un accord spécifique peut organiser l'ensemble de la procédure d'information / consultation (cf. fusion Lafarge Holcim) définissant notamment l'agenda de l'opération et du CEE ainsi que ses moyens (dont éventuellement le recours à un expert externe).

En pratique (suite)

Un enjeu de la procédure d'information et de consultation peut être également l'anticipation des transformations des entreprises impliquées par la fusion / acquisition. Si ces transformations se réalisent après la fusion / acquisition et peuvent donner lieu à des consultations, l'anticipation vise « une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle » de l'opération et en prévenir les risques au travers notamment d'une analyse des organisations amenées à fusionner au regard des motivations de l'opération. Par exemple :

- La réorganisation des sièges et des fonctions support des Groupes (R&D, fonctions techniques) et une transformation des modes d'organisation (en région, en activité...) entraînant des suppressions de postes. De telles évolutions peuvent également être menées dans les pays ou zones où les deux groupes sont présents.
Si ces changements se réalisent une fois la fusion réalisée, ils peuvent être préparés en amont par les entreprises, voire lancés dès que l'opération est considérée comme irréversible. Ces restructurations liées directement à la fusion doivent faire l'objet d'une procédure d'information et consultation des CEE concernés.
- La réorganisation éventuelle des activités dans les pays selon la nouvelle stratégie.
- Les fusions éventuelles d'entreprises des deux groupes ou les réorganisations juridiques qui peuvent avoir des incidences sur les statuts des travailleurs.
- Les cessions éventuelles et leurs conditions sociales.

Une fusion / acquisition conduit à des changements en matière de politique et de dialogue social. Un **diagnostic des pratiques** des entreprises peut permettre d'anticiper ces évolutions et de construire des revendications. Elle peut également impliquer une adaptation ou une négociation d'un nouvel accord de CEE. Cette négociation peut être préparée en amont sous l'égide de la FETBB au travers de rencontres des membres des CEE existants.

Cette logique d'anticipation a guidé la **négociation de l'accord de méthode** pour l'information et la consultation relatives à la fusion Lafarge Holcim. Au-delà des aspects réglementaires qui ont rythmé cette procédure, l'analyse des enjeux a été un élément à part entière de la consultation réalisée. Cela a permis notamment des rencontres régulières des membres des deux CEE et la préparation de la future négociation de l'accord de CEE du nouveau groupe



Comprendre en amont le processus de fusion acquisition, son agenda et les obligations réglementaires ainsi que les procédures d'information et de consultation à l'échelle européenne et nationale.

Adapter la procédure d'information et de consultation en conséquence et en intégrant les enjeux pour les travailleurs – au-delà des aspects réglementaires – dans une logique d'anticipation.



Fiche thématique VII - L'interaction entre le CEE et les instances nationales

En théorie

Au sein d'une entreprise transnationale, **le CEE est l'instance qui se trouve au centre des possibles coopérations nationales/locales** de par ses droits à l'information et consultation. La Directive vise ainsi « à soutenir et à compléter l'action des États membres dans le domaine de l'information et la consultation des travailleurs » (rec. 9).

Un des objectifs de la refonte de la Directive en 2009 était notamment d'**améliorer les liens opérationnels et hiérarchiques entre les niveaux nationaux et européens**. La directive de 1994 ne contenait pas de dispositions sur la priorité à donner ou non au CEE sur les instances nationales (et vice versa). Le texte de la Directive de 2009 indique que « la compétence et le champ d'intervention du comité d'entreprise européen doivent être distingués de ceux des instances nationales de représentation et se limiter aux questions transnationales (rec. 15) ». Par conséquent, « il convient de clarifier les notions d'information et de consultation des travailleurs [...] dans l'objectif de renforcer l'effectivité du dialogue au niveau transnational, de permettre une articulation adéquate entre les niveaux national et transnational de ce dialogue et d'assurer la sécurité juridique nécessaire (rec. 21) ».

Pour cette clarification entre les niveaux, **la Directive renvoie néanmoins aux stipulations dans les accords de CEE** : « Ces accords doivent déterminer les modalités d'articulation des niveaux national et transnational d'information et de consultation des travailleurs adaptées aux conditions particulières de l'entreprise ou du groupe d'entreprises (rec. 29) ». « **À défaut d'un accord** à ce sujet et lorsque des décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou les relations contractuelles sont envisagées, **le processus doit être mené aux niveaux national et européen dans le respect des compétences et des domaines d'intervention respectifs des instances de représentation des travailleurs (rec. 37).** » Par conséquent, une articulation entre les différents niveaux d'instances de représentation (CEE et nationaux) s'impose.



À retenir

- Selon le principe général, les procédures d'information et de consultation engagées au sein du CEE et des organes de représentation nationaux doivent être coordonnées sans préjudice sur la compétence ou le champ d'action de l'un ou l'autre.
- La Directive 2009 confère à la négociation définissant la mise en place de l'accord, le soin de préciser comment s'articulent les procédures au niveau européen et aux niveaux nationaux. À défaut, les procédures d'information et de consultation doivent être menées aux deux niveaux.
- Si le dispositif n'est pas précisé dans l'accord de mise en place du CEE, le droit applicable est en principe celui du pays du siège.

En pratique

Le sujet de l'articulation entre les niveaux d'instances fait partie des **problèmes récurrents** qui se posent dans le fonctionnement concret des CEE. Nous pouvons les classer selon trois sujets majeurs :

- Premièrement, **la Directive ne précise pas** l'articulation entre les procédures d'information et de consultation au niveau local et européen de façon générale. Par conséquent, les précisions doivent être reprises dans l'accord du CEE. Néanmoins, selon l'ETUI, seuls 10% des CEE et CE SE ont des accords qui stipulent la priorisation de l'information et consultation entre l'instance européenne et les niveaux nationaux. Dans la pratique, les études de cas démontrent que *« l'articulation harmonieuse entre les différents niveaux de représentation des salariés demeure un défi et est souvent plus affaire de situation que de principes généraux »* (Astrees, 2009).
- De plus, bien que les **bénéfices d'une bonne articulation de l'information** entre les différents niveaux de représentation et le CEE ne soient plus à prouver (p.ex. (re)validation des informations reçues aux différents niveaux, obtention d'informations complémentaires...), l'organisation opérationnelle de celle-ci ne s'avère **pas toujours facile à faire vivre** au-delà des circonstances exceptionnelles.
- Cette difficulté opérationnelle est d'autant plus présente dans le cas de **procédures de consultation** aux différents périmètres géographiques. Ainsi, l'intérêt d'une coopération entre le CEE et les instances nationales peut ne pas être partagé (p.ex. souhait du CE à gérer seul sans interférence du CEE) et une stratégie coordonnée peut être difficile à établir (p.ex. difficulté à identifier les leviers d'actions de chaque niveau de représentation).

S'intéresser à l'interaction entre les différents niveaux, engendre ainsi **deux questions sous-jacentes**: la question juridique et la question de la coordination. Par exemple, en cas de restructuration ou de projet important,

- dans quel ordre entre l'instance transnationale et les institutions représentatives compétentes au plan national doivent être conduits les échanges (question juridique)?
- comment assurer la complémentarité et la cohérence entre le CEE et les instances nationales dans la recherche de solutions communes (question de coordination) ?

Par conséquent, **deux points de vigilance sont à souligner dans la mise en pratique**:

1. **Les stipulations juridiques reprises dans l'accord de votre CEE**

- La conclusion d'un accord de qualité facilitera les bonnes pratiques en ce domaine. Au niveau de l'accord du CEE, veiller à préciser les questions suivantes :
 - Le rôle du CEE : p.ex. l'avis du CEE doit-il être requis (ou non ?)

En pratique (suite)

- La chronologie des procédures d'information et de consultation du CEE et des instances nationales : p.ex. avant l'avis des autres instances nationales ? Ou doit-il être concomitant ?
- À défaut de stipulations des modalités dans l'accord CEE, le droit national sous lequel l'accord ressort s'applique. Les législations nationales peuvent néanmoins différer à ce point. Dans une étude de 2015, Eurofound distingue quatre types de systèmes nationaux concernant l'ordre de l'information / consultation entre les niveaux d'instances. Veiller à vérifier la législation (ainsi que son évolution) qui s'applique à votre CEE :
 - Aux deux niveaux, sans indication de lien d'articulation (p.ex. en France) ;
 - Aux deux niveaux, dans un délai raisonnable (p.ex. Royaume-Uni) ou d'une façon coordonnée (p.ex. en Italie), mais sans définition précise de l'articulation ;
 - Concomitant (p.ex. en Belgique) ou le plus concomitant que possible (p.ex. aux Pays-Bas) ;
 - Au plus tard concomitant, suggérant qu'une procédure devrait idéalement être faite avant l'autre (p.ex. en Allemagne)

2. La coordination entre les différents niveaux d'instances de représentation

- Plus que la qualité de l'accord de départ, c'est ce que les acteurs du CEE décident de faire et ont la capacité réelle de faire qui permet d'évaluer les qualités des activités du CEE. L'utilité de coordonner au mieux les instances aux différents niveaux de compétence géographique est de bénéficier d'informations au niveau transnational qui peuvent renforcer les connaissances pour intervenir au plan national (et vice versa).
- Au sujet de l'articulation entre les acteurs, 76% des CEE et CE SE s'engagent à communiquer sur les travaux du CEE avec les niveaux nationaux / locaux. Ainsi, une plateforme d'échange en ligne peut être mise en place entre le CEE et les autres instances. L'objectif est de partager les informations obtenues entre les instances.

La constitution de plateformes nationales de représentation du personnel peut constituer un levier pour faciliter les échanges entre les niveaux de représentation.

Afin de favoriser encore plus l'échange, d'autres actions peuvent être entreprises. Par exemple :

- l'invitation d'un ou plusieurs représentants d'instances nationales / locales lors des réunions CEE ;
- La présence d'un ou plusieurs membres du CEE lors de visite de site ;
- La coopération entre le CEE et le Conseil de surveillance ;
- La coopération avec des Membres du Conseil d'Administration;

En pratique (suite)

- Au sujet de la temporalité entre les instances, il peut être intéressant de définir un mode opératoire qui fasse une distinction entre :
 - Des informations plus générales (p.ex. lors des réunions annuelles)
 - Des informations sur des projets spécifiques, comme p.ex. les restructurations et réorganisations. Ici, une approche 'au cas par cas' peut être envisagée au début de processus afin de définir par consensus l'ordre entre les instances.
- L'interaction entre le CEE et les instances nationales dépend également de la nature des relations sociales dans l'entreprise et de la manière dont les acteurs sociaux considèrent le rôle du CEE. Par conséquent, il est intéressant d'échanger autour de ces aspects entre représentants.
 - Par exemple, lors d'une formation ou une réunion préparatoire, prévoyez un temps d'échange à la présentation et la compréhension des modèles de représentation des salariés dans les différents pays et/ou des ressorts profonds du fonctionnement des autres représentants du personnel au CEE



Quelques idées d'outils concrets

- Favoriser une **communication régulière** sur les situations des différents pays. P.ex. Élaborer une trame de rapport partagée et la faire remplir par chaque pays ; désigner une personne spécifique au niveau des instances des différents sites ou entreprises qui sera chargée de la communication avec le CEE ; ...
- Dans le cadre d'une procédure d'information-consultation sur une circonstance exceptionnelle, établir un **accord de méthode** sur la temporalité de l'information & consultation des instances. P.ex. Lors de la fusion Lafarge – Holcim.
- **Soutenir les actions locales** en accord avec leurs besoins. P. ex. présence sur place de membres du bureau CEE d'Eiffage dans le cadre de différentes fermetures ; publication d'un communiqué du CEE d'Imerys en soutien aux sites locaux ; ...
- Création des **plateformes nationales** afin de faciliter la communication entre les instances.
- Utilisation de **logiciels de traduction** en ligne pour traduire les courriers électroniques.
-



Fiche thématique VIII - L'interaction entre les représentants membres du CEE

En théorie

L'interaction entre les représentants membres du CEE relève selon les textes du **fonctionnement** de l'instance. « [...] *Il appartient aux représentants des travailleurs et à la direction de l'entreprise ou de l'entreprise qui exerce le contrôle d'un groupe de déterminer d'un commun accord la nature, la composition, les attributions, les modalités de fonctionnement, les procédures et les ressources financières du comité d'entreprise européen* [...] » (rec. 19). Par conséquent, **c'est l'accord du CEE qui prévoit les modalités** selon lesquelles les représentants des salariés pourront se réunir pour exercer leurs droits à l'information et la consultation : le lieu, la fréquence et la durée des réunions (p.ex. nombre de réunions ordinaires, extraordinaires, préparatoires et du comité restreint (bureau)). C'est donc dans le cadre de la négociation que peuvent être prévus des budgets permettant aux représentants du personnel, au secrétaire et au comité restreint -s'il existe- de travailler pour préparer les réunions et se concerter (p.ex. jours de délégation, interprétation, budget de déplacement, d'étude, de secrétariat...). En particulier, la direction centrale prend en charge, sauf s'il en a été convenu autrement, les frais d'organisation des réunions et d'interprétation ainsi que les frais de séjour et de déplacement des membres du comité d'entreprise européen et du comité restreint.

À défaut, les prescriptions subsidiaires définies par la Directive sont applicables. Elles fixent la composition, le fonctionnement et les attributions minimum du CEE. Dans certains pays, par exemple la France, le Code du Travail national prévoit la possibilité pour les CEE d'adopter un **règlement intérieur** qui fixe ses modalités de fonctionnement. Ce règlement ne doit pas contenir de dispositions violant les conditions des prescriptions subsidiaires.



À retenir

- **L'interaction entre les représentants se fait à deux niveaux : en réunion et hors réunion**
- **Les textes législatifs ne prévoient que la prise en charge par la direction centrale des moyens nécessaires aux réunions du CEE (salaires, déplacement, hébergement, interprétation...) par contre, rien n'est prévu pour le fonctionnement du CEE.**
- **L'accord du CEE peut inclure des dispositions sur le fonctionnement du CEE.**

En pratique

En terme d'interaction entre les représentants membres du CEE, nous ne **constatons ni règle ni homogénéité, mais des situations variées** ; notamment en fonction des us des pays concernés.

- Tout d'abord, le **mode de composition du Comité** dépend -d'une part- fortement du modèle de relations sociales existant dans le pays de la loi applicable à l'accord constitutif du CEE (p.ex. qui préside le CEE) ; et, d'autre part, des modes de désignation des représentants (p.ex. par le syndicat, sans étiquette syndicale, mais issus d'associations de salariés...). En effet, bien que la nouvelle directive insiste sur le rôle important des syndicats, les directives ne précisent pas si les représentants des salariés doivent être élus par les salariés, désignés par les syndicats ou autoproclamés. En terme d'interaction, un membre de CEE est donc amené à interagir et coopérer avec d'autres membres qui peuvent ne pas partager le même parcours et/ou références syndicales. Ceci peut constituer un **frein à l'interaction** entre les membres. Néanmoins, il est important **d'essayer d'identifier les attentes, atouts et compétences de chaque membre afin de passer au-delà des différences** (de parcours, de culture, de langue...) **et de travailler collectivement vers les objectifs partagés par les membres au sein de l'instance**. Par conséquent, il est important d'accorder du temps à se connaître et échanger – tant pendant les réunions qu'en dehors (lors de formations par exemple). La définition commune d'un (ou plusieurs) objectif, ainsi que de la feuille de route pour les atteindre est clé.
- En termes de **réunions**, le nombre et la fréquence de celles-ci influent bien évidemment sur le degré et le mode d'interaction entre les membres. Il est donc souhaitable de, lors des négociations avec la direction, ne pas se limiter à une seule réunion ordinaire par an. Un **minimum de deux réunions ordinaires**, qui se tiennent sur plusieurs jours est donc souhaitable. De même, assurez-vous d'avoir des réunions **entre membres avant (préparatoire) et après (débriefing) la réunion**.
- Dans les faits, les CEE qui fonctionnent le mieux sont ceux dont les représentants disposent d'un **comité restreint doté de moyens** permettant de se voir régulièrement en dehors des plénières, de missionner des experts d'appui, d'effectuer des préparatoires, de rencontrer l'employeur, etc. Veiller donc à disposer des ressources financières et matérielles nécessaires pour leur permettre de s'acquitter de leur mission d'une manière appropriée. Certains CEE disposent ainsi d'un budget, d'autres préfèrent ne pas se mettre des limites.
- En **dehors des réunions**, nombreux sont les membres de CEE qui mettent à profit les nouveaux moyens de communication. N'hésitez pas à les utiliser afin de rester en interaction au-delà des réunions. Certains CEE disposent d'une plateforme d'échange dédiée.



Quelques éléments facilitant l'interaction entre membres

- Définissez vos objectifs communs : au niveau du CEE et de son mandat ; au niveau d'une information, d'une consultation ; au niveau d'une réunion ; ...
- Prenez du temps à comprendre les différences culturelles entre membres représentants ;
- Échangez afin d'identifier les compétences de chaque membre et le rôle qu'il/elle puisse jouer dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- Suivez des formations ensemble ;
- Organiser des visites de site afin de favoriser l'échange sur l'activité et les métiers (et leurs problèmes communs) ;
- Lors des réunions de CEE, disposez d'interprètes et de documents traduits dans les langues de chacun ;
- Disposez des moyens de traduction pour favoriser la communication écrite entre membres ;
- N'hésitez pas à suivre des cours de langue afin de faciliter les échanges informels ;
- ...



Liste de vérification pour des réunions satisfaisantes

- Définissez l'ordre du jour (si prévu par votre accord).
- Limitez le nombre de points à traiter.
- Demander à inviter des participants externes au CEE afin d'aborder un sujet spécifique (p.ex. expert, représentant national...)
- Veiller à recevoir les documents de la direction suffisamment en amont du jour de la réunion.
- Examiner d'un œil critique l'ensemble des documents envoyés à l'avance.
- En réunion préparatoire, définissez votre objectif commun pour la réunion plénière.
- Assurez-vous que chaque pays (représentant) puisse prendre la parole.
- Demander éventuellement à certains des membres de préparer des interventions ou de fournir des informations.
- Assurez-vous d'avoir des services d'interprétation dans l'ensemble des langues parlées.
- Il en va de même pour la traduction des documents qui vous sont remis par la Direction.
- Faites un compte-rendu de la réunion.
- Organiser une réunion de débriefing en vue d'évaluer les nouveaux éléments et de définir les positions officielles
- Communiquer celles-ci aux instances représentatives des sites et/ou des travailleurs.
- ...

Fiche thématique IX - Formation

En théorie

La directive 2009/38/CE considère que la formation est un moyen de renforcer l'utilité du comité d'entreprise européen: « Afin de pouvoir **exercer pleinement leur fonction** et d'assurer une utilité au comité d'entreprise européen, les représentants des travailleurs doivent rendre compte aux travailleurs qu'ils représentent et pouvoir **bénéficier de la formation qui leur est nécessaire.** » (Considérant. 33)

La formation est un droit reconnu par la Directive : « Dans la mesure où cela est nécessaire à l'exercice de leur fonction représentative dans un environnement international, les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen bénéficient de formations **sans perte de salaire.** »(art.10.4)

Mais le texte de la **directive reste flou** sur les modalités de la mise en œuvre de ce droit. Dans l'esprit, toute formation utile au fonctionnement du CEE (par exemple sur l'analyse économique, la maîtrise de l'anglais, la prévention de la santé & sécurité, etc.) est possible. Ce sont donc les accords négociés entre les parties **et la pratique de ces accords** qui fixeront l'étendue du droit et assureront que les formations sont bien utiles aux membres pour fonctionner au sein du CEE et utiliser pleinement les prérogatives du CEE vis-à-vis de la direction (information et consultation, relations avec les autres niveaux de représentation des salariés...).



À retenir

- La formation est un droit pour les membres du Groupe Spécial de Négociation (GSN) et du CEE
- La formation est à la charge de la direction
- Le contenu est en principe fixé en accord avec le CEE
- Les modalités sont définies par la négociation (accords et pratique des accords)

En pratique

La formation est un outil pour mettre en œuvre les prérogatives du CEE dans une perspective syndicale :

- Un des principaux objectifs des formations est de permettre aux membres du CEE de s'approprier des droits et des ressources nécessaires à leurs actions.
- La formation est un temps qui permet non seulement aux membres du CEE d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble. Or, le temps et la connaissance des uns et des autres sont ce qui manque le plus au CEE ;
- La formation n'est pas neutre du point de vue syndical: tous les organismes de formation ne délivrent pas le même message sur un même sujet y compris sur un sujet technique ; la technique est sous-tendue par des choix politiques, sociaux.

Au moins deux questions permettent de fixer les modalités de mise en œuvre de ce droit :

- De quoi a besoin le CEE aujourd'hui et demain en termes de formation eu égard à sa stratégie et ses objectifs en tant qu'instance ? Pour les CEE nouvellement constitués, c'est aussi un moyen de montrer aux membres du CEE que celui-ci peut être le ressort d'une stratégie (comment faire du CEE un outil opérationnel ?)
- Comment mettre à profit ce droit pour mieux fonctionner d'une manière générale ?

La formation pour qui ?

Certains accords prévoient en pratique un droit à la formation différent pour les titulaires et leurs remplaçants. Il est préférable que les deux aient les mêmes droits en termes de jours et de contenu et qu'ils soient formés ensemble. La formation est souvent la seule occasion que les titulaires et les remplaçants ont de travailler ensemble. Ils peuvent mettre à profit les sessions de formation pour échanger sur d'autres sujets que la formation pendant les pauses, les déjeuners, construire des stratégies, discuter de la mise en œuvre pratique des enseignements théoriques de ce qu'ils ont appris.

Quels thèmes de formation ?

Ils doivent être choisis en fonction de leur utilité pour le fonctionnement du CEE, de la stratégie et des objectifs du CEE. Ainsi, les besoins en formation seront différents d'un CEE à l'autre (ancienneté des membres dans le mandat européen, par ex.), d'un moment de vie à l'autre de l'instance. Mieux vaut donc ne pas être trop précis dans le texte de l'accord sur les thèmes.

La formation en langue (souvent l'anglais) devrait faire l'objet d'un traitement particulier. Pour pouvoir bien fonctionner, la connaissance de la langue de l'autre est importante, mais il est impossible à chaque membre de connaître toutes les langues représentées dans le CEE.

En pratique (suite)

Au lieu de viser une formation approfondie en anglais pour chaque Membre du CEE ; mieux vaut se battre pour bénéficier de traducteurs et d'interprètes. Néanmoins une formation de base en anglais peut être bénéfique pour favoriser les échanges informels entre les Membres (dans les moments où les interprètes sont absents).

Quel organisme de formation ?

Derrière le choix apparemment sans conséquence de l'organisme de formation, l'enjeu syndical est important. C'est pourquoi avant de choisir l'organisme de formation il est préférable de demander au coordinateur syndical s'il y a un organisme de formation à vous recommander (p.ex. ETUI, organisations agréées par les Fédérations Syndicales Européennes ...). Dans l'hypothèse où la direction insisterait pour que ce soit un organisme agréé, penser à vérifier le contenu de la formation qui sera délivrée.

Question subsidiaire : faut-il prévoir une validation des acquis de l'expérience syndicale au sein du CEE ? Comme dans certains pays ou dans certaines entreprises il est difficile de trouver des personnes pour accepter les mandats européens, il pourrait être intéressant de reconnaître l'expérience que confère un tel mandat « *La Direction (de Chèque Déjeuner) souhaite valoriser les compétences acquises par les salariés dans le cadre de l'exercice de leur mandat européen. Elle s'engage donc à co-construire avec les représentants du Comité d'entreprise européen un système d'évaluation et de valorisation de ces compétences* »



- Déterminer annuellement sur **quels sujets, titulaires et suppléants** ont besoin d'être formés ensemble
- Déterminer le **nombre de jours** de formation nécessaire (penser à prévoir les temps de déplacement en sus des temps de formation) et à quel moment, ces formations doivent avoir lieu, et avec quelle régularité
- Eviter d'accoler la formation avec une réunion CEE, ce qui risque parfois de la banaliser. Il est préférable souvent que la formation soit un événement à part entière.
- Interroger le **coordinateur** pour connaître les organismes de formation compétents sur le sujet
- Prévoir un temps de **bilan de la formation** à l'issue de la formation pour mettre en perspective les compétences acquises, leur utilité et la manière de les mettre en œuvre dans l'instance.

Fiche thématique X - Coordinateur syndical

En théorie

Dans la directive 2009/38/CE, le **coordinateur syndical** n'existe pas en tant que tel; c'est la pratique qui en la matière « fait le droit », tout particulièrement dans certains secteurs comme au sein de la FETBB : « *Pour les besoins des négociations, le groupe spécial de négociation peut demander à être assisté dans sa tâche par des **experts** de son choix, parmi lesquels peuvent figurer **des représentants des organisations syndicales compétentes et reconnues au niveau communautaire**. Ces experts et représentants des organisations syndicales peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation.* » (art.5.4).

La directive de 2009 reconnaît donc le rôle des organisations syndicales dans la mise en œuvre des accords CEE et leur qualité d'expert. Sont désignées ici les organisations syndicales au sens large : il peut s'agir du rôle du coordinateur syndical en tant que tel ou de l'intervention d'un représentant d'une Fédérations Syndicale européenne par exemple.

Les prescriptions subsidiaires mettent en relief l'effet utile de l'expertise pour le fonctionnement du CEE ou du Comité restreint : « *Le comité d'entreprise européen ou le comité restreint peut être assisté par des experts de son choix, pour autant que ce soit nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches.* »(n°5). La directive renvoie aux États membres la charge de fixer les aspects budgétaires du recours à l'expert ; ils peuvent limiter à un expert la prise en charge budgétaire par la direction.

La FETBB a rédigé un document sur le coordinateur syndical : « *Le rôle des coordinateurs syndicaux dans les CEE et le rôle des organisations nationales à cet égard* »



À retenir

- **S'assurer que le CEE ne dépend pas de plusieurs fédérations syndicales européennes. Si oui, un coordinateur par fédération syndicale**
- **La présence et les modalités de son intervention doivent être négociées.**

En pratique

En pratique, le coordinateur syndical est un syndicaliste mandaté par la fédération syndicale européenne pour **aider au bon fonctionnement d'un CEE et faire le lien entre le CEE et la fédération syndicale européenne**. Il n'est pas un salarié de l'entreprise dont il coordonne le comité d'entreprise européen. Le financement du coordinateur est assuré par la direction de l'entreprise selon les modalités définies dans l'accord. Il a un rôle consultatif. Sa présence n'est pas obligatoire, mais doit être négociée. Cette démarche est avancée au sein de la FETBB, mais certaines entreprises y demeurent réticentes.


Le rôle du coordinateur syndical est très important, car l'efficacité du CEE dépend notamment de son unité et de l'organisation de ses membres. **En effet, outre sa connaissance du fonctionnement et des attributions du CEE, il a pour missions principales de**

- coordonner les positions des membres du CEE pour dépasser les positionnements nationaux ;
- apporter une méthode de travail à l'instance ;
- relier les organisations syndicales européennes et les membres du CEE ;
- animer le réseau syndical ; établir et maintenir une relation forte avec les syndicats nationaux.

Le coordinateur syndical **peut intervenir tout au long de la vie de l'instance** : constitution du GSN pour rappeler le droit, mais aussi les meilleures pratiques, sessions de formation pour y donner une perspective syndicale, rédaction d'une motion pour rappeler au management local le contenu de l'accord, de la directive en matière de droits des membres du CEE de participer aux travaux de l'instance, par exemple... sa présence dans les différentes réunions et formations du CEE est donc utile.



Pratique relativement développée par la FETBB qui compte une trentaine de CEE suivis par son réseau de coordinateurs.



Fiche thématique XI - Expert externe

En théorie

La directive 2009/38/CE ne connaît pas les experts externes ou les coordinateurs syndicaux. Elle ne connaît que des experts (expert dans l'accompagnement des négociations, ou experts économique ou syndical..). Ainsi la directive prévoit que *« Pour les besoins des négociations, le groupe spécial de négociation peut demander à être assisté dans sa tâche par des experts de son choix, parmi lesquels peuvent figurer des représentants des organisations syndicales compétentes et reconnues au niveau communautaire. Ces experts et représentants des organisations syndicales peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation. »* (art.5.4)

L'expert externe est là pour apporter à l'instance une expertise technique sur des **sujets particuliers** : situation financière de l'entreprise, conditions de travail, santé et sécurité, éclairages législatifs sur les dispositifs en matière de restructuration... Le rôle de l'expert externe et celui du coordinateur syndical sont donc complémentaires.

Le recours à l'expert externe s'apprécie en fonction de son **utilité**: *« Le comité d'entreprise européen ou le comité restreint peut être assisté par des experts de son choix, pour autant que ce soit nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches. »* (Prescription subsidiaire n°5)

La directive renvoie aux États membres la charge de fixer les **aspects budgétaires** du recours à l'expert ; ils peuvent limiter à un expert la prise en charge budgétaire par la direction.



À retenir

- Outil au service du CEE, la présence et les modalités d'intervention aux côtés doivent être négociées
- Rôle complémentaire à celui du coordinateur syndical
- La législation nationale peut limiter la prise en charge budgétaire du nombre d'experts à un ; pas la direction

En pratique

L'expert est un « outil » technique dont le rôle s'apprécie en fonction de son utilité pour le fonctionnement de l'instance et selon les sujets que l'instance a à traiter. Il peut apporter son expertise technique sur un sujet particulier (stratégie, situation économique et financière de l'entreprise, politique de l'emploi, santé et sécurité...), faire des comparaisons entre plusieurs pays européens,... Il ne se substitue pas au coordinateur syndical ou au CEE. Son rôle doit se penser en complémentarité de celui du coordinateur syndical.

Le recours à l'expert externe peut être utile :

- dans le fonctionnement ordinaire du CEE pour mieux comprendre les informations de l'entreprise et mieux en anticiper les évolutions
- lors de consultation sur des circonstances extraordinaires : restructurations, cessions... pour mieux appréhender le projet et ses conséquences pour les travailleurs

Pourtant, la directive précise que les États membres peuvent limiter à un expert la prise en charge budgétaire par la direction. Donc avant de rédiger l'accord, bien vérifier ce que dit **le texte de transposition dans le pays de droit du CEE**. Si le texte de transposition ne limite pas la prise en charge budgétaire à un seul expert, prévoir dans le texte de l'accord le rôle du coordinateur syndical et celui de l'expert externe. Si le texte de transposition nationale ne prévoit pas le rôle de l'expert externe, négocier sa présence en arguant que son apport technique renforcera l'effet utile du CEE conformément à l'esprit des prescriptions subsidiaires.

Dans l'accord peut être prévu :

- Le mode de désignation de l'expert : désignation par le CEE et direction seulement informée du choix de l'instance, désignation conjointe par le CEE et la direction ; rôle éventuel du comité restreint... Selon les pays, il existe différents types d'experts externes. Tournez-vous vers votre coordinateur syndical pour connaître ceux qui mettront en perspective leur expertise technique avec vos préoccupations.
- Les modalités de son intervention : thèmes (prédéfinis, en fonction du besoin...), moments (GSN, préparatoire, plénière, réunions du comité restreint ...), délai de réalisation de l'expertise, délai de transmission des documents de la direction à l'expert, temps de traduction et délais de transmission aux membres du CEE, financement...



Faire de la présence d'un expert externe un droit reconnu dans l'accord.

À prévoir dans l'accord, les modalités de désignation et financement ainsi que les conditions de recours et de réalisation de sa mission

Fiche thématique XII - La relation avec les travailleurs (communication)

En théorie

La directive de 2009 impose aux représentants des employés au CEE l'obligation de communiquer vers les travailleurs l'issue de l'information et de la consultation : « Afin de pouvoir exercer pleinement leur fonction et d'assurer une utilité au comité d'entreprise européen, les représentants des travailleurs doivent rendre compte aux travailleurs qu'ils représentent [...] » (§33). De plus un autre article précise que « [...] les membres du comité d'entreprise européen informent les représentants des travailleurs des établissements ou des entreprises d'un groupe d'entreprises de dimension communautaire ou, à défaut de représentants, l'ensemble des travailleurs de la teneur et des résultats de la procédure d'information et de consultation mise en œuvre conformément aux dispositions de la présente directive. » (Art 10.2).

Dans ce cadre, la circulation d'information est considérée comme un élément en faveur de l'efficacité du CEE et de ses droits à l'information - consultation. Les représentants au CEE doivent par conséquent également pouvoir disposer des moyens nécessaires pour assurer cette communication d'information.



À retenir

- Une obligation du CEE à rendre compte des résultats des processus d'information et consultation aux travailleurs qu'ils représentent.
- Une nécessité de disposer d'outils de communication appropriés afin de faire cascader les informations.

En pratique

Selon une étude de l'ETUI en 2015, **72% des accords de CEE mentionneraient spécifiquement l'obligation** de rendre compte. Dans ce cas, la responsabilité incombe la plupart du temps aux représentants des travailleurs ; et ce vers l'ensemble des travailleurs. Certains CEE stipulent néanmoins que la communication se fait de façon conjointe. De même, une minorité de CEE estiment que les instances représentatives nationales doivent disséminer l'information aux travailleurs. Les résultats de l'enquête parmi des Membres de CEE des secteurs de la FETBB font apparaître que seulement une très **faible majorité des répondants indique disposer de suffisamment de moyens** pour informer les salariés de leur Groupe. Une des difficultés identifiées est le fait que les réseaux syndicaux traditionnels se limitent souvent au territoire national et peu à l'échelon européen.

En pratique (suite)

En pratique, les Membres du CEE font souvent circuler l'information à titre individuel par les CE nationaux et les réseaux syndicaux sans accord formel.

Les retours d'expérience sur la communication vers les travailleurs soulèvent ainsi -d'une part- **la problématique de la rencontre des travailleurs** ; et -d'autre part- **la question de l'expression de ces travailleurs vers le CEE**. Dans une perspective d'utilité et d'efficacité, le CEE a besoin d'associer les travailleurs le plus possible. Ainsi, la possibilité de visiter les sites du Groupe dans les différents Pays Membres est une pratique prisée par les Membres de CEE qui ont participé à notre enquête. Néanmoins, peu de CEE semblent la mettre en pratique. Une autre pratique intéressante, issue du cas d'étude Lafarge/Holcim, est la constitution de plateformes nationales avec des informations traduites dans les différentes langues afin de favoriser la communication vers les travailleurs.



Quelques idées d'outils concrets

- Vérifier si l'accord du CEE stipule la responsabilité de rendre compte vers les travailleurs (Qui communique ? Vers qui ?).
- S'assurer de disposer des moyens adéquats pour assurer la communication.
- Publier les informations du CEE dans le journal du Groupe distribué à l'ensemble du personnel du Groupe (p.ex. y proposer des articles et inclure les contacts des membres du CEE).
- Disposer d'un site dédié au CEE (via intranet et/ou accessible publiquement).

Quelques exemples de sites libres d'accès :

- <http://www.coe.eu/accueil/>
- <http://www.cegaxa.eu/en>
- <http://www.cge-air-france-klm.com/>
- <http://www1.deutschebahn.com/ewc-en/start/struktur>

- Des plateformes nationales.
- Visiter les sites du Groupe (p.ex. en alternant les lieux des réunions du Comité Restreint et/ou du CEE).
- Une adresse électronique unique pour contacter le CEE.
- ...

Annexes

Bibliographie

Agostini, Michel and Van Crieelingen, Liesbeth	Health, Safety and Risk Prevention: towards better information, consultation and participation of workers within companies.	ETUC (Brussels)	2013
Bernaciak, Magdalena	Beyond the CEE 'black box': crisis and industrial relations in the new EU member states. Working Paper 2015.05	ETUI (Brussels)	2015
Carley, Mark and Hall, Mark	European Works Councils and transnational restructuring	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2006
de Spiegelaere, Stan & Jagodzinski, Romuald	European Works councils and SE works councils in 2015. Facts & figures.	ETUI (Brussels)	2015
Demaître, Bruno and Jagodzinski, Romuald	Comment rendre vos réunions plus efficaces? Manuel pour les représentants des travailleurs européens	ETUI (Brussels)	2012
Demaître, Bruno; Stoop, Sjeff; and Jagodzinski, Romuald	Comment organiser votre réseau de communication? Manuel pour les représentants des travailleurs européens.	ETUI (Brussels)	2015
Di Nunzio, Daniele; Hohnen, Pernille; Hasle, Peter; Torvatn, Hans and Øyrum, Lisbeth	Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks.	K.U. Leuven. Higher institute of labour studies (Leuven)	2009
EFBWW	Results of the working groups "Exchange of best practices about information, consultation, participation and transnational negotiations in EWCs from the Construction and Wood Sectors"	Internal document	
EFBWW	Anticipating Change And Restructuring In Multinational Companies Through Stronger Transnational Trade Union Coordination. Seminar for the Cement sector. 29- 31 May 2013 in Berlin (Germany).	Internal document	2013
EFBWW	Anticipating Change And Restructuring In Multinational Companies Through Stronger Transnational Trade Union Coordination. Seminar for the Wood-furniture sector. 29- 31 May 2013 in Berlin (Germany).	Internal document	2013
EFBWW	Anticipating Change And Restructuring In Multinational Companies Through Stronger Transnational Trade Union Coordination. Seminar for the Construction sector. 29- 31 May 2013 in Berlin (Germany).	Internal document	2013
EFBWW	Anticipating Change And Restructuring In Multinational Companies Through Stronger Transnational Trade Union Coordination. Seminar for the Building materials sector. 29- 31 May 2013 in Berlin (Germany).	Internal document	2013
EFFAT	Psychosocial risks and work-related stress. Practical guidelines for EWC Members and Trade Union Officers.	EFFAT	2014
Jagodzinski, Romuald	Variations on a thème. The implementation of the EWC Recast Directive.	ETUI (Brussels)	2015
Jagodzinski, Romuald	Comités d'entreprise européens : à la recherche d'une directive modifiée.	ETUI (Brussels)	2008

Kerckhofs, Peter	European Works Council developments, before, during and after the crisis.	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2015
Kerckhofs, Peter and Dorsement, Filip.	Linking information and consultation procedures at local end European level.	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2015
Kieselbach, Thomas (coordinator)	Health in Restructuring (HIRES) report. Innovative approaches and policy recommendations.	IPG (Bremen)	2008
Milczarek, Malgorzata and Irastorza, Xabier (editors)	Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) : report	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2013
Paris, Jean-Jacques and Van Criekingen, Liesbeth	European Works Councils (EWCs) as drivers of working conditions and occupational health and safety	ETUC (Brussels)	2014
Patriarka, Marina and Welz, Christian	European Works Councils in practice: Key research findings. Background paper	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2008
Picard, Séverine	Comités d'entreprise européens: guide syndical pour la directive 2009/38/CE. Rapport 114	ETUI (Brussels)	2011
Teissier, Christophe; Triomphe, Claude Emmanuel; Baglioni, Mirella	Comités d'entreprise européens et comités d'entreprise : une refondation nécessaire	Astrees	2009

FETBB

Fédération Européenne
des travailleurs du
Bâtiment et du Bois



La Fédération Européenne des Travailleurs du Bâtiment et du Bois (FETBB) est la Fédération Industrielle Européenne pour l'industrie du bâtiment, l'industrie des matériaux de construction, l'industrie du bois, de l'ameublement et de la sylviculture. Cette fédération regroupe 76 syndicats dans 34 pays, qui représentent ensemble quelque 2.000.000 travailleurs. La tâche première de la Fédération consiste à représenter ses organisations membres en Europe, et à les assister pour défendre les intérêts et les droits des travailleurs de nos industries.

www.efbww.org

SECAFI



SECAFI fait partie du Groupe Alpha, fondée en 1983 (France). SECAFI constitue la branche spécialisée dans l'expertise, le conseil et la formation aux différents acteurs du dialogue social sur des sujets liés aux relations sociales, l'analyse socio-économique et stratégique ; ainsi qu'aux conditions de travail, la santé & sécurité au travail et la gestion du changement. Dès notre origine, nous avons été mus par la volonté d'articuler l'approche économique et sociale avec les problématiques santé, sécurité et conditions de travail ; et d'être l'acteur d'un dialogue social constructif et efficace dans l'entreprise et sur les territoires.

www.secafi.com