Relations industrielles comparées

Catherine Voynnet Fourboul

Remerciements:

UK: Howard Gospel King's College

D: Walther Müller Jentsch prof. Émerite

Jackie Morin de la Commission Européenne

http://ec.europa.eu/socialdialogue

Les relations industrielles comparées (Europe)

1. **Une définition des relations industrielles**
2. **Négociation collective**
3. **Divergence convergence transvergence ?**
4. **Quelques logiques de R.I. nationales**
5. **Systèmes de R.I. comparés**
6. **La structure syndicale internationale CSI et CES**
7. **Organisations d'employeurs**
8. **Comité d'entreprise européen et étude de cas**

1. UNE DÉFINITION DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Une définition des relations industrielles

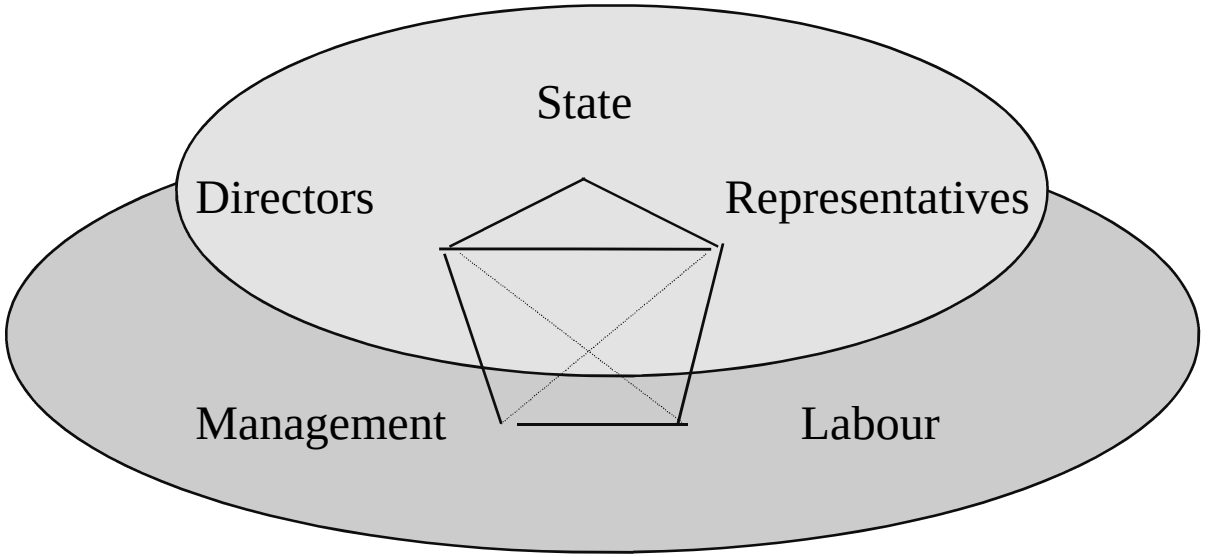
- « L'étude des choix stratégiques et de l'action collective des travailleurs, des directions et des Etats, leur relation mutuelles de conflit, coopération, pouvoir affectant le contenu et la régulation des relations d'emploi ainsi que l'utilisation et la distribution des ressources physiques et humaines. »

Joris Van Ruysseveldt et Jelle Visser,
Industrial Relations in Europe, Sage 1996

Les acteurs des Relations Industrielles

Industrial Relations :

External Pole



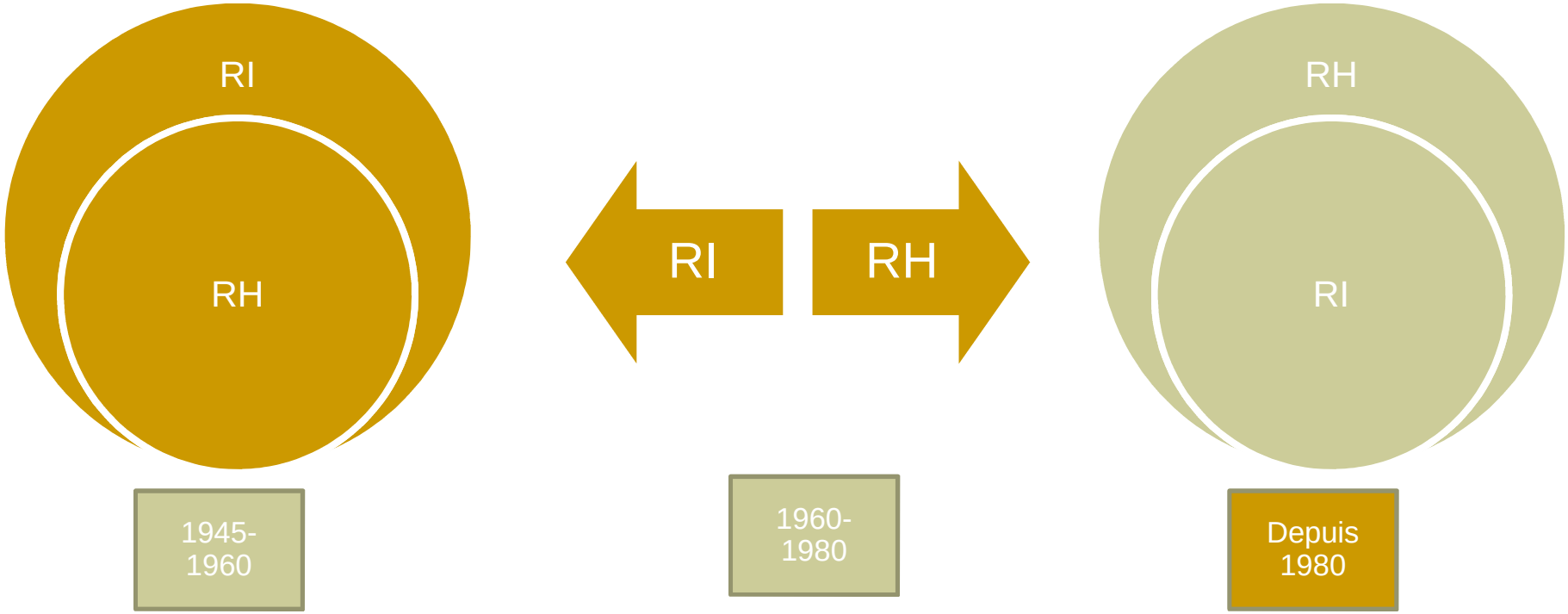
Social Relations:

internal Pole

Évolution des titres

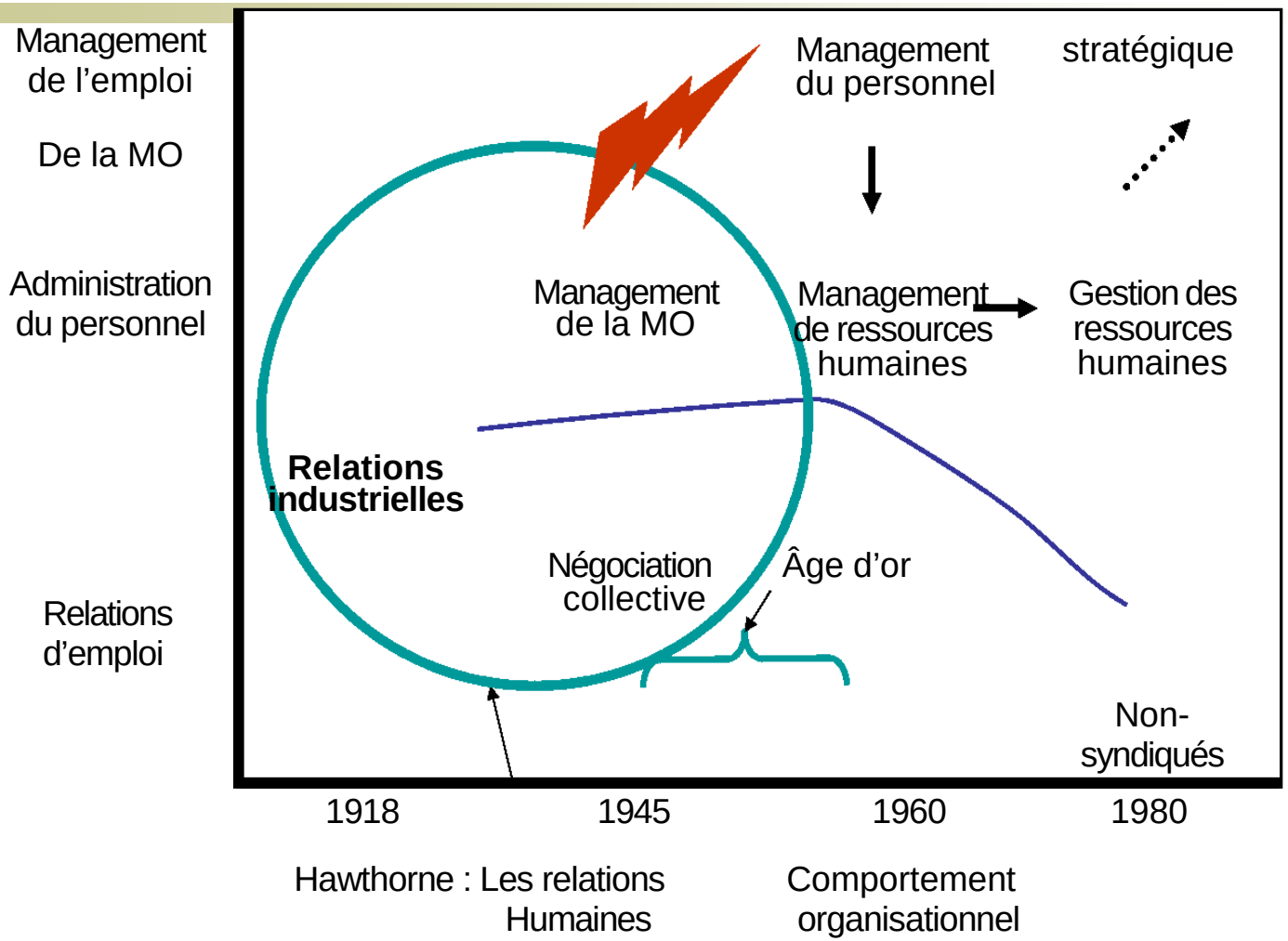
- R.I. nées aux USA fin 1910, terme parapluie :
  - management des travailleurs, négociation collective + méthode de gouvernement –
  - Hawthorne : VP des R.I.
- 1964 apparition USA : H.R.M.
- Début années 80 : le terme H.R.M. s'impose
- En 1989 l'association des chefs de personnel devient l'American Society for H.R.M. (remplace Personnel administration)

Place des RH et des RI



RH et relations industrielles aux USA

KAUFMAN B.E. 2001



Points communs entre RH et RI

Se concentrent sur les problèmes d'emploi	Biais normatifs	Attention portée à la direction, les syndicats et l'état
Multidisciplinarité, importance des terrains	Reconnaissent le caractère humain des problèmes de MO	Recherchent des solutions positives aux problèmes de MO

Différence RH et RI

Relations industrielles		Ressources humaines
Des travailleurs, de la communauté	**solutions**	De l'employeur
externe	**perspective**	interne
Combinaison entre efficacité efficience organisationnelle et bien être des salariés	**objectif**	Efficacité et efficience organisationnelle
Besoin de contrôle et d'équilibre	**Pouvoir managérial**	Nécessaire pour les objectifs
Inévitable – besoin de l'intervention d'un tiers	**conflit**	Évitable, minimisé grâce au management
Le management assorti de syndicats forts et de législation	**Contributeurs aux résultats positifs de l'emploi**	Le management. Syndicats et état : des contraintes nécessaires occasionnellement

Threats posed to unions by MNCs

- Financial resources : capacity to absorb losses in a particular foreign subsidiary that is in dispute with a national union
- Alternative sources of supply « dual sourcing » outsourcing
- Abitility to move production facilities to other cheap labour countries
- Superior knowledge and expertise in labour relations - Remote locus of authority
- Production facilities in many industries
- Capacity to stage an investment strike in which the organization refuses to invest in a plant that will become obsolete and non-competitive

Kennedy, T 1978, European Labour Relations , London Associated Business Programmes

A new definition of IR

- Processes of control over work relations and regulations of interests
- Web of institutionalised relationships between actors, organisations and institutions
- Collective relations
- Different actors (employees and representatives/employers and representatives) arenas and levels of industrial relations
- Legal and institutional framework and public policies
- Cooperative and conflictual relationships
- Diversity between existing national models
- New supranational industrial relations

2. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET DIALOGUE SOCIAL

Catherine Voynnet Fourboul

La négociation collective

- est devenue après 1945, l'instrument de régulation des relations d'emploi
- est un processus conjoint de décision basé sur une coopération conflictuelle
- peut porter sur :
  - niveau de salaire horaire
  - nombre d'heure de travail min. ou max.
- Les règles de procédures concernent les négociations supplémentaires, les règles d'interprétation de l'accord.

la convention collective varie d'un pays à l'autre

les modalités d'évaluation des conventions collectives, au sein des systèmes juridiques des pays européens, diffèrent considérablement.

Dans les pays nordiques, au Royaume-Uni et en Italie

On parle avant tout de ***contrats de droit privé ;*** Dk et UK : la convention collective n'a ***pas de définition statutaire***

L'Allemagne

est à cheval entre ces deux extrêmes.

En France, en Espagne et en Belgique,

La ***législation et la convention collective*** sont plus étroitement liées et les éléments de droit public du système sont mieux assis.

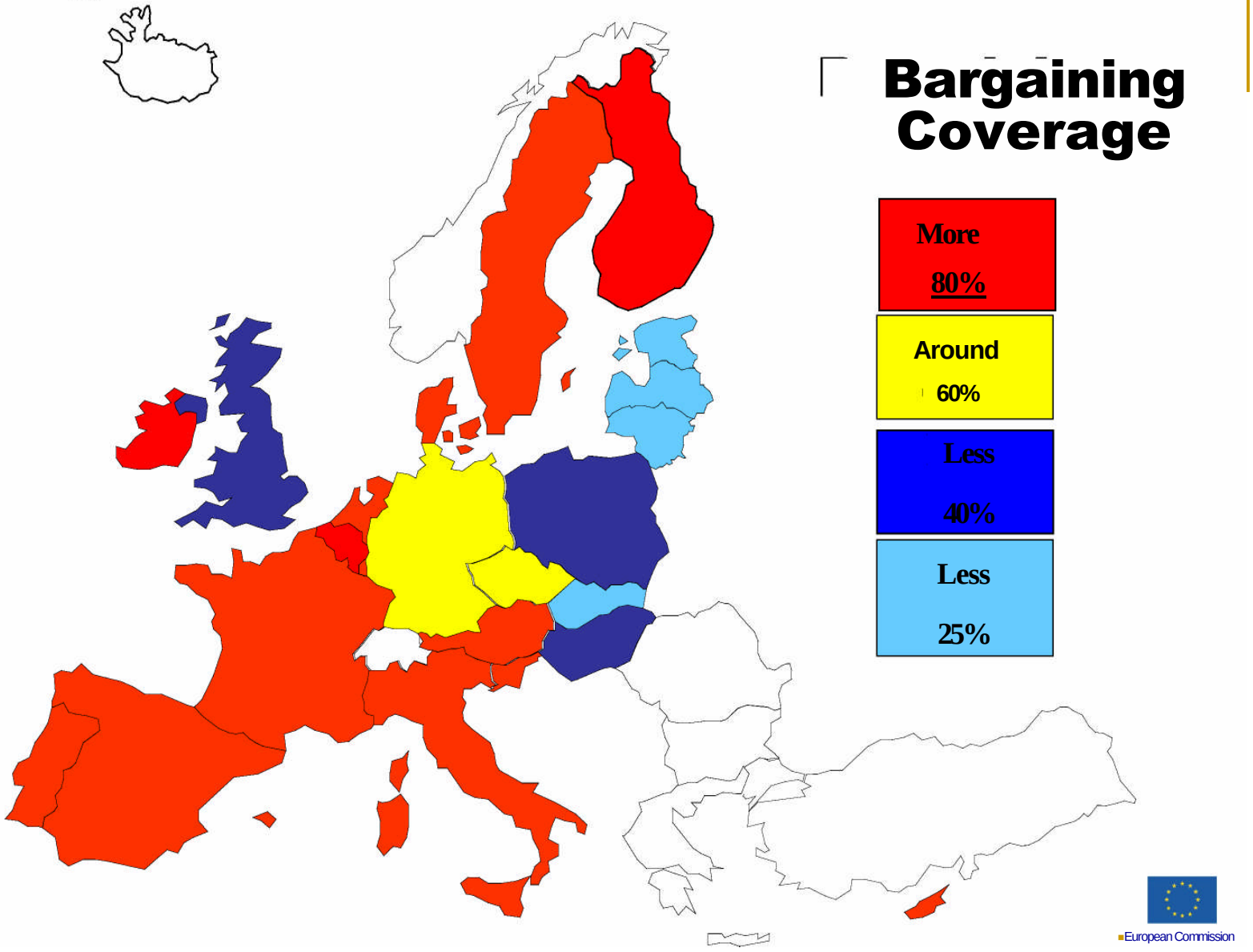
Collective bargaining coverage

source: EIRO http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/12/study/tn0212102s.html

	2001		2001
Hungary	34	Denmark	83
Great Britain	36	Portugal	87
Slovakia	48	Netherlands	88
Luxembourg	58	Sweden	90
Germany	67	Belgium	91
Norway	74	France	93
Spain	81	Austria	98

ToGEthe®
SINCE 1957

Bargaining Coverage



European Commission

36 comités de dialogue sectoriel

Théoriquement 70 millions de travailleurs couverts sur une population active de 231 millions (2006)

- Joint texts (opinions, declarations, codes of conduct etc) on a range of issues (eg training, employment, fundamental rights or health and safety)
- Not real bargaining role over pay and conditions, except– eg the conclusion of an agreement on the organisation of working time in March 2000 in civil aviation

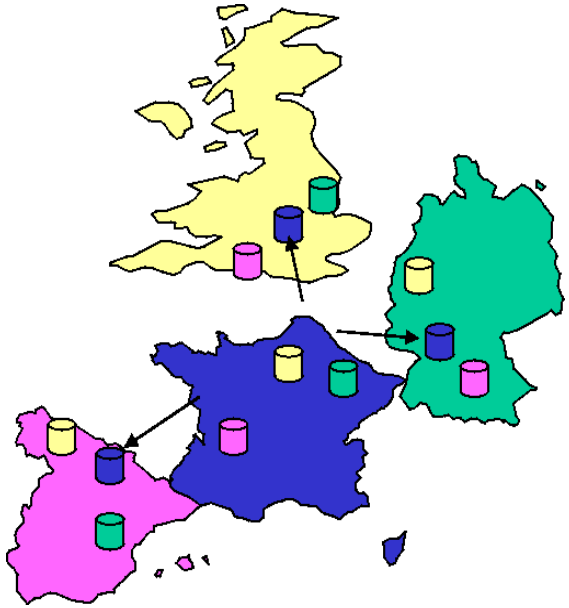
Secteurs	Organisations de travailleurs	Organisations d'employeurs
Acier	EMF	EUROFER
Agriculture	EFFAT	GEOPA/COPA
Ameublement	FETBB	UEA; EFIC
Audiovisuel	EURO-MEI, FIA, FIM, FEJ	UER, FIAPF, CEPI, AER, ACT
Assurances	UNI-Europa	CEA; BIPAR; ACME
Aviation Civile	ETF; ECA	AEA; CANSO; ERA; ACI-EUROPE; IACA
Banques	UNI-Europa	FBE; ESBG; GEBC
Bois	FETBB	CEI-Bois
Chaussure	FSE:THC	CEC
Chemins de fer	ETF	CER; EIM
Commerce	UNI-Europa	Eurocommerce
Construction	FETBB	FIEC
Chantiers navals	EMF	CESA
Electricité	FSESP; EMCEF	Eurelectric
Football professionnel	EPFL	FIFPro
Gaz	EMCEF; EPSU	EUROGAS
Gouvernement regional et local	FSESP	CCRE
Horeca	EFFAT	Hotrec
Hopitaux	EPSU	HOSPEEM
Industrie chimique	EMCEF	ECEG
Industrie extractive	EMCEF	APEP; Euracoal; Euromines; IMA
Navigation intérieure	ETF	UENF; OEB
Nettoyage industriel	UNI-Europa	FENI
Pêche	ETF	Europeche/Cogeca
Postes	UNI-Europa	Posteurop
Restauration collective	EFFAT	FERCO
Sécurité privée	UNI-Europa	CoESS
Services aux personnes	UNI-Europa	EU Coiffure
Spectacle vivant	EAEA	Pearle
Sucre	EFFAT	CEFS
Tannerie et Cuir	FSE:THC	Cotance
Textile et Habillement	FSE:THC	Euratex
Télécommunications	UNI-Europa	ETNO
Travail intérimaire	UNI-Europa	Eurociett
Transport maritime	ETF	ECSA
Transports routiers	ETF	IRU
Industrie automobile	*EMF*	*CLEPA*
Métaux non-ferreux	*EMF*	*EUROMETAUX*

3. DIVERGENCE CONVERGENCE TRANSVERGENCE ?

Débat convergence - divergence

- Kerr 1973 : la convergence
- la divergence des stratégies syndicales
- Réponse maximaliste : de la CGT
- Réponse défensive: UK
- Réponse corporatiste pour les syndicats collaborant avec l'Etat et les employeurs : Suède Allemagne

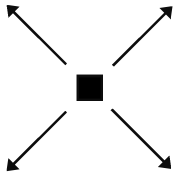
Vers des systèmes de relations industrielles orientés entreprise



Forms of transnational negotiation at company level become a reality

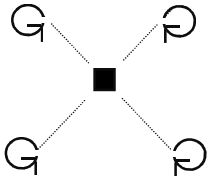
- At company level, growing number of transnational texts concluded, about 110 recorded (70 European)
- More than 90 companies (50 European) involved such as:
  - **Axa, Ford, GM on restructuring**
  - **Dexia, Deutsche Bank on employment, training, mobility**
  - **Club Mediterrannée on subcontracting**
  - **Vivendi on H&S, GE plastics on data protection**
  - **Areva on equal opportunities**
  - **Generali, SKF, SCA on CSR-fundamental rights**

Attitude siège /Filiales
Typologie de Perlmutter



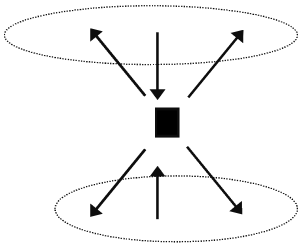
ETHNOCENTRIQUE

- BRITISH AIRWAYS
  - Instrumental



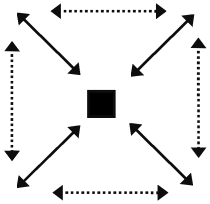
POLYCENTRIQUE

- ERICSSON
  - Pluraliste



REGIOCENTRIQUE

- LVMH
  - Entrepreneurial



GEOCENTRIQUE

- UNILEVER
  - Humaniste

4. QUELQUES LOGIQUES DE R.I. NATIONALES

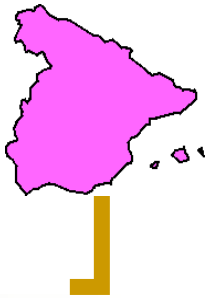
Relations industrielles au R.U

- **Degré syndicalisation** : 29 %
- **Structure** : syndicat de métier et autres
- **Idéologie**: refus d'intervention des syndicats dans la gestion des entreprises. L'activité syndicale se manifeste par les contrats au niveau de la branche ou de l'entreprise
- **Système de représentation** : pas de représentation légale des travailleurs qui sont défendus par un syndicat présent dans l'entreprise
- **Tradition volontariste** : Non intervention de l'Etat, souhaitée aussi par les syndicats qui n'ont pas confiance dans la loi et le judiciarisation, préférence pour la négociation collective (affaire des partenaires sociaux) mais faible couverture

Loi d'information et consultation en 2004: 'a new era in employment relations' (J. Monks, TUC)
First time that UK has a statutory framework for I & C
Employers will need to rethink their approach to I & C:
considerable flexibility; ability to tailor to own needs
impact will be greater in non-union workplaces
Opportunity or threat for unions?
Employees want voice, but not necessarily union voice

Principe du TUC's
1. Joint commitment to success of the enterprise
2. Recognition that partners have distinct but overlapping interests
3. Focus on the quality of working life
4. Commitment to openness / information sharing
5. Adding value
6. Commitment to employment security

Relations industrielles en Espagne



- Degré syndicalisation : 15%
- Structure : syndicat général ou confédéral
- Idéologie: culture de combat, de contestation, syndicats forts au plan politique, faibles au niveau de l'entreprise
- Système de représentation : représentants élus des salariés (délégués du personnel, comités d'entreprise),
- négociation collective partagée entre CE et syndicat , peu d'influence dans les petites entreprises paternalistes, les représentants siègent au CA mais avec une fonction décorative

Relations industrielles en Allemagne

- Degré syndicalisation : 30%
- Structure : syndicat d'industrie
- Idéologie: participation, coopération de syndicats puissants
- Système de représentation : représentation du personnel dans l'entreprise et au sein des organes dirigeants
- DGB : 8.5 M d'adhérents 85% des salariés syndiqués (VERDI transport banque média : 3M ; IG METALL : 2.8M)
- Patronat BDA : 75 % des employeurs

- L'employeur doit (ds ent >20 salariés) consulter le Betriebsrat (recrutement, transfert rétrogradation, licenciement) et <u>obtenir son consentement</u>
- Obligation de paix sociale
- Négociation :
  - niveau région, nation, ent par synd/ assoc employeur
  - Niveau établissement : Betriebsrat et direction

Le cas Mc donald

- En 82 : 2 Betriebsrat pour 160 magasins
- Ni comité de groupe, ni comité central
- Disposition légale : 1 Betriebsrat pour au moins 5 salariés
- Les entreprises ont entre 50 et 100 salariés mais pas de Betriebsrat, pourquoi?

Relations industrielles en France

- Degré syndicalisation : 8%
- Structure : syndicat général ou confédéral
- Idéologie: pluralisme syndical, culture de combat, de contestation, difficulté à s'orienter vers la participation,
- syndicats divisés et politisés
- Système de représentation :
  - représentants élus des salariés (délégués du personnel, comités d'entreprise, comités centraux, comités de groupe),
  - des représentants désignés par les syndicats et titulaires du droit de négocier (délégués syndicaux)
  - des représentants désignés au sein des organes de direction, conseil d'administration ou de surveillance.

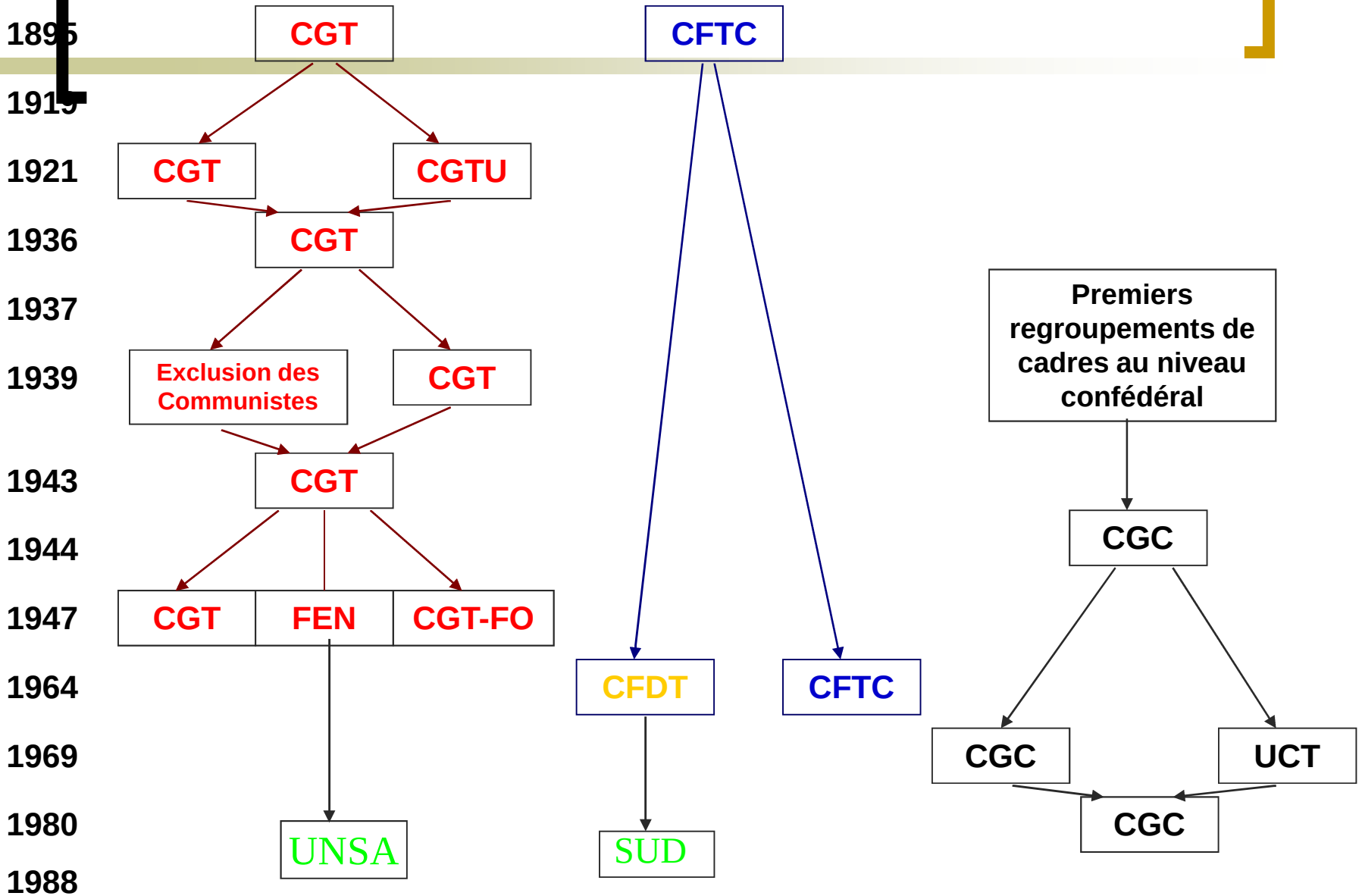
10 messages clés

- Les syndicats français présentent une forte diversité
- Leurs présences varient considérablement selon la taille des entreprises
- Le débat sur la représentativité pose la question des fusions de petits syndicats
- Les syndicats sont organisés selon une structure duale (locale et branche)
- Idéologie en question sous l'influence européenne
- L'Etat intervient beaucoup en matière de dialogue social, le système légal est une contrainte très forte pour les dirigeants
- La France a un record de 97 % de taux de couverture et 8% de densité syndicale
- Il existe beaucoup d'opportunités d'innover en matière de dialogue social
- Difficulté pour le management de communiquer les informations stratégiques
- Prospective en matière d'idéologie pour des relations plus matures :
  - Se concentrer les intérêts communs, le respect de la confidentialité, adopter une vision large, passer d'une conception légaliste à un engagement vers le dialogue social

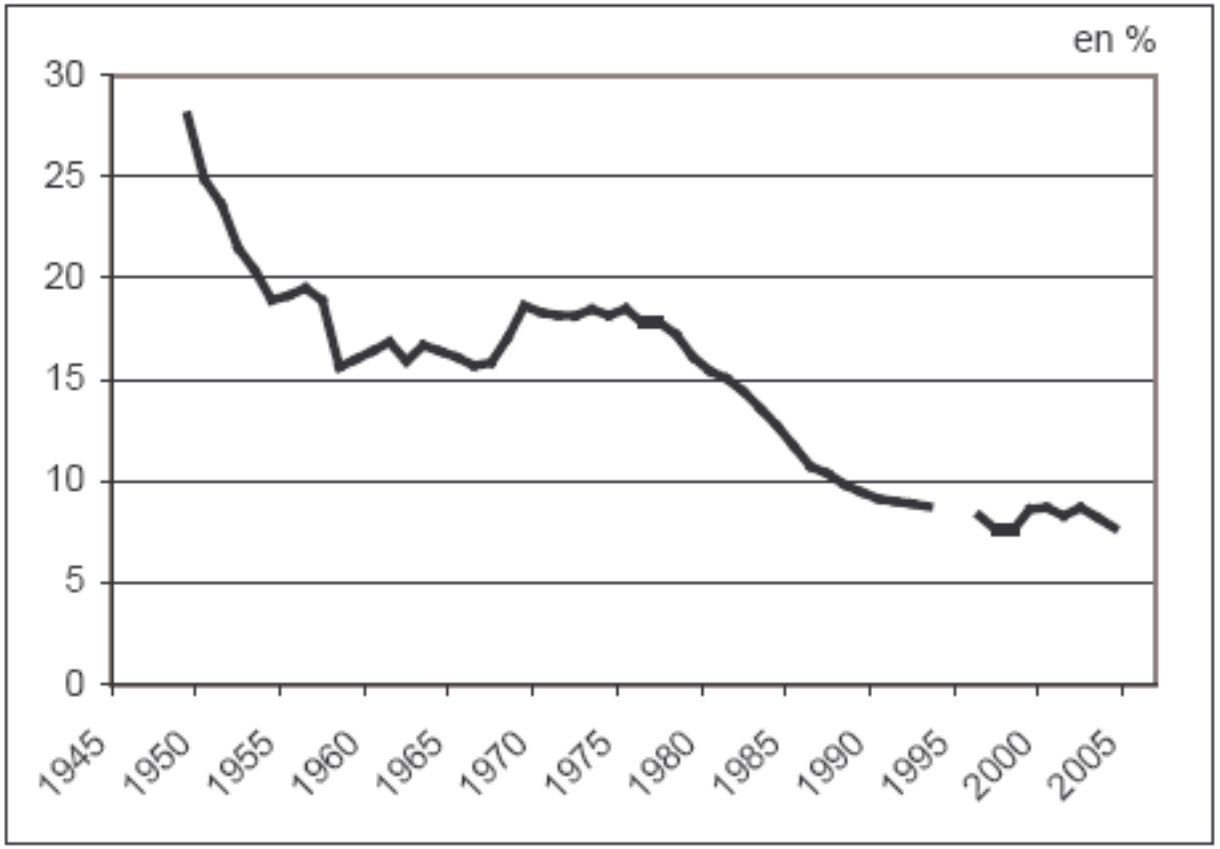
Les syndicats sont fragmentés

- 5 organisations principales
  - CGT,CFDT, FO,CFTC, CFE-CGC,
  - UNSA, groupe des 10 - SUD
  - De nombreux syndicats ds différents secteurs
- Origine ouvrière (CGT,FO)
- Origine : catholicisme social (CFTC,CFDT)
- Représentant une catégorie (« les cadres »: managers) (CFE-CGC)

Généalogie des syndicats



Densité syndicale en France



Source : DARES
de 1949 à 1993 inclus, estimation à partir du nombre de cotisations syndicales (en déduisant les 20 % de cotisations correspondant aux salariés en retraite)
de 1996 à 2004 inclus, estimation à partir de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie des Ménages de l'Insee.

DARES 2004

densité: 8%

5% secteur privé

DARES – rapport HADAS LEBEL 11/5/2006

Négociation

Syndicat

délégué syndical

Président du comité d'entreprise

élection

(syndical) représentant au comité d'entreprise

(non syndical) représentant au comité d'entreprise

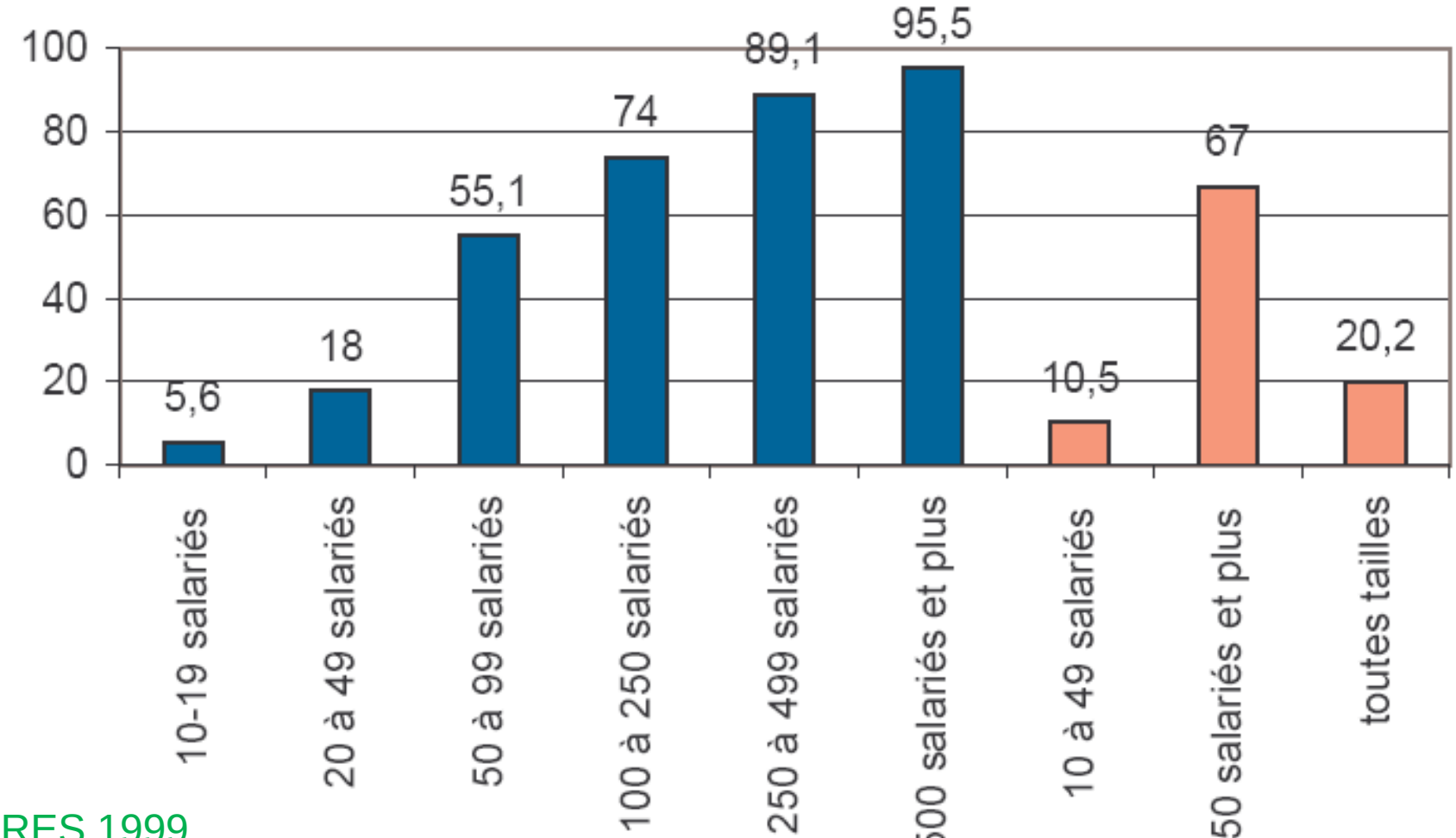
IRP: Institutions Représentatives du Personnel - Comité d'entreprise

Salariés

élection

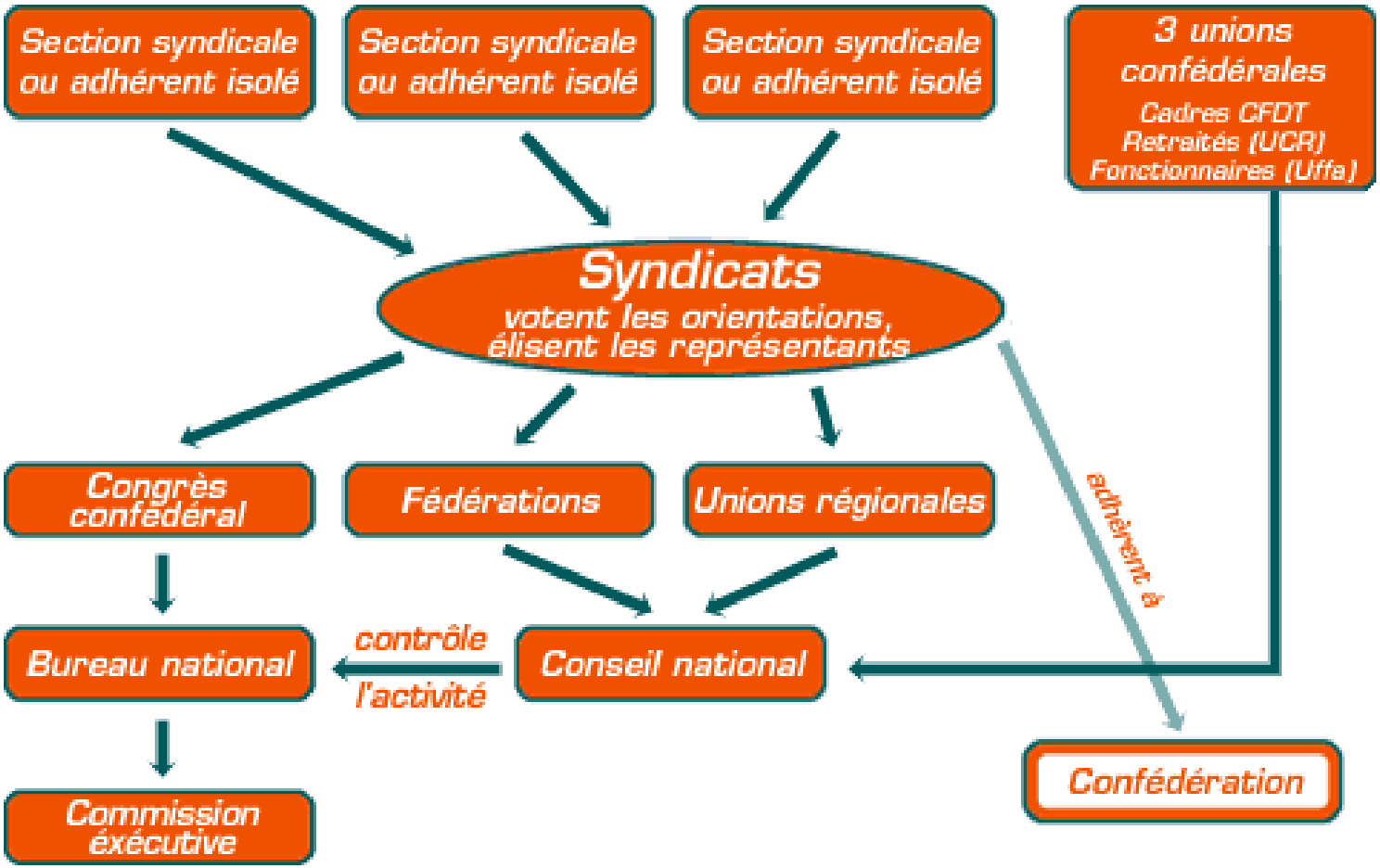
Délégués du personnels

Taux de couverture des délégués syndicaux



DARES 1999

Illustration d'une organisation syndicale : la CFDT



Critère de représentativité des organisations syndicales

1. Respect des valeurs républicaines
2. Indépendance
3. Transparence financière
4. Ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation
5. Audience établie selon les niveaux de négociation
6. Influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience
7. Effectifs d'adhérents et cotisations

loi 20/08/2008

Audience syndicale / niveau

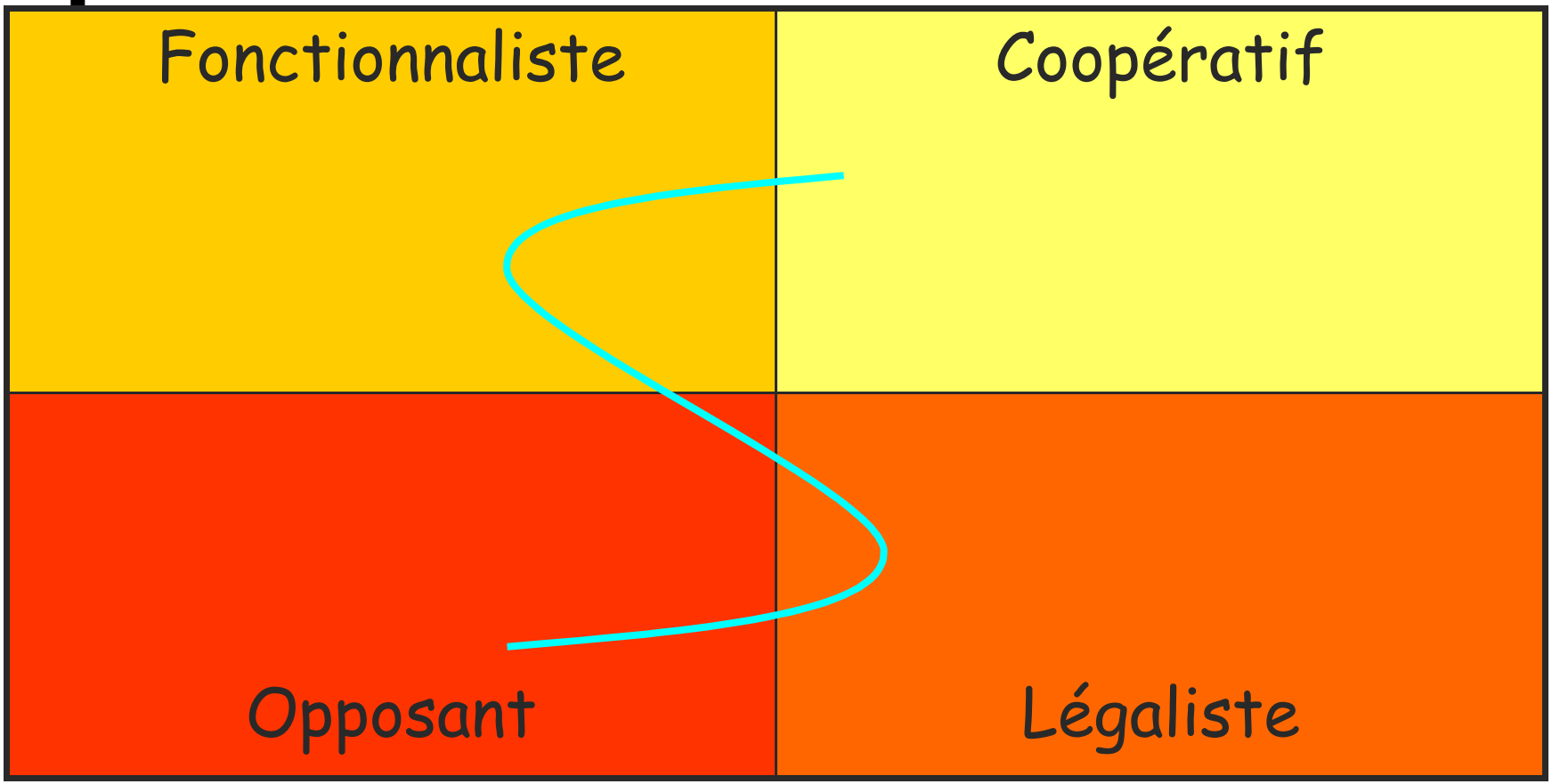
niveau de l'entreprise et de l'établissement	• au moins 10 % des suffrages (comité d'entreprise ou délégation unique du personnel ou, délégués du personnel)
niveau de la branche professionnelle	• implantation territoriale équilibrée au sein de la branche • au moins 8 % des suffrages additionnés au niveau de la branche (mesure de l'audience tous les quatre ans)

loi 20/08/2008

Les arguments du dialogue social

	Evitement	Entraînement
Niveau méta entreprise	Légal : une nécessité relevant de l'obligation légale que constituent certains dispositifs issus des relations industrielles comme les syndicats, les comités d'entreprise	Idéologique : en l'occurrence contribuer à la participation des hommes, conforme à une évolution voulue de la société, respect des formes d'éthique, humanisme
Niveau entreprise	Organisationnel : la sécurité organisationnelle et économique est liée à une politique sociale dont les buts consistent à instaurer un climat favorable à la performance économique par la stabilité du climat social, il s'agit d'éviter les dysfonctionnements et que ne se développent des attitudes de retrait au travail, d'insatisfaction ou de rotation trop forte du personnel	Stratégique : tirer parti de toutes les synergies possibles que procurent la coordination, la participation et l'engagement des personnes, renforcer l'attractivité de l'entreprise, fidéliser les salariés, développer l'innovation et la qualité dans un climat de confiance
Niveau individuel	Personnel : le rôle théâtral satisfaisant une dimension narcissique, la justification de soi, crainte d'une sanction, fascination, séduction.	Leadership : le plaisir que le dirigeant a de communiquer, le côté noble, beau pour entraîner ses troupes, le style de commandement

Différent types managériaux



Jérôme DUVAL HAMEL, revue de GRH, 2005

Le coopérant

- ***Philosophie des relations sociales***
  - Les relations sociales sont stratégiques
- **Modalités d'implication**
  - Forte présence personnelle du dirigeant
  - Pas de délégation significative au DRH
  - Négociation privilégiée
  - Implication au-delà du légal, par conviction
- **Nature du binôme Dirigeant/DRH**
  - Leadership du dirigeant
  - Faible autonomie du DRH, parfois exclu

Le fonctionnaliste

Ce profil est nettement majoritaire

- **Philosophie des relations sociales**
  - Les relations sociales font partie de la fonction de dirigeant
- **Modalités d'implication**
  - Présence du dirigeant
  - Délégation encadrée au DRH
  - Dialogue privilégié
  - Implication au-delà du légal quand l'intérêt de l'entreprise le justifie
- **Nature du binôme Dirigeant/DRH**
  - Co-animation des relations sociales dans le cadre fixé par le dirigeant

Le légaliste

Il agit en mode restreint, en croissance chez les dirigeants des nouvelles générations.

- **Philosophie des relations sociales**
  - Les relations sociale sont nécessaires car imposées par la loi
- **Modalités d'implication**
  - Présence ciblée du dirigeant
  - Délégation assez large au DRH
  - Dialogue ciblé
  - Implication limitée au strict respect des obligations légales
- **Nature du binôme Dirigeant/DRH**
  - Implication du DRH dans un cadre strictement définit par le dirigeant

L’opposant

Cette catégorie est très minoritaire

- **Philosophie des relations sociales**
  - Les relations sociales sont inutiles voire néfastes
- **Modalités d’implication**
  - Absence du dirigeant
  - Relation quasi inexistante ou conflictuelle avec les partenaires sociaux
  - Le dirigeant privilégie la relation directe avec les salariés
  - Contestations des obligations légales, lobbying pour évoluer le cadre juridique
- **Nature du binôme Dirigeant/DRH**
  - Le DRH seul gestionnaire des relations sociales, dans un style « commando »

Trois modes de contrôle des licenciements collectifs

Contrôle administratif

Dominant 1974 à1986

Pouvoir de l'employeur → **Contrôle judiciaire**

Dominant 1986…?

Contrôle dialogue social

200. -: renforcer le poids de la négociation sociale ?

Les IRP

	Rôle	Composition
Comité d'entreprise	Information consultation sur les problèmes éco et sociaux de l'entreprise Œuvres sociales	Chef d'entreprise Élus du personnels Représentants syndicaux
CHSCT	Définir la politique de sécurité Veiller à l'application des règles de sécurité	Élus du personnel Médecin du travail Responsable sécurité
Délégué du personnel	Exprimer les réclamations du personnel	Élus du personnel
Section syndicale d'entreprise	Exprimer les revendications Conduire les négociations Signer les conventions collectives	Délégués syndicaux désignés par les syndicats

Consultation

- Le droit français de la consultation, vise simplement l'expression d'un avis,
  - peut satisfaire les directions peu soucieuses de rechercher un compromis,
  - les syndicats contestataires peu soucieux d'endosser les choix de l'employeur.
- Le droit européen de la consultation est plus exigeant, la consultation est un processus négocié
  - s'effectue « en vue d'aboutir à un accord sur les décisions relevant de l'employeur ». Les décisions concernant l'emploi ont ainsi vocation à être mise en débat, en vue d'essayer de parvenir à un compromis.

Moyens d'action

[Taieb 2001]

Problème ou besoin	Moyen d'action	Indicateur ou ratio
Absentéisme maladie élevé	Système de rémunération (prime d'assiduité)	Taux d'encadrement par service Nombre de jours d'absence Nombre de jours travaillés
Accidents du travail élevés	Prévention Formation à la sécurité Prime de non-accident	Nombre d'accidents par salarié taux de fréquence Taux de gravité Taux d'encadrement par service
Turn over important	Plan de carrière individualisé Primes de résultat (intéressement)	Nombre de sorties / Effectif total Nombre d'entrées / Effectif total
Formation inadaptée	Plan de formation pluri-annuel '' Stratégie de réalisation de ce plan Choix des organismes de formation Choix des futurs formés Composition des groupes Fixation des objectifs de formation Évaluation des résultats de la formation	Nombre de salariés formés / Effectif total Nombre de salariés formés Par Effectif de la catégorie catégorie Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation
Recrutement externe	Définition de poste et de profil Grille d'analyse des critères de sélection Choix du bon support de l'annonce	Nombre de fins de période d'essai Nombre d'entretiens par recrutement Temps de pourvoi d'un poste Nombre de recrutements externes /Nombre total de recrutements

L’avenir des relations industrielles

- Vers une expertise des syndicats : des élites RI dans les entreprises
  - Difficulté à mobiliser les troupes
  - Écart entre syndicalisme d’entreprise et permanents syndicaux au niveau national
  - Influence de (SUD UNSA) vers plus d’autonomie au niveau entreprise
- Dirigeance influencée par l’internationalisation, transvergence
- Opportunité de developper les RI de façon créative

5. SYSTÈMES DE RI COMPARÉES

Catherine Voynnet Fourboul

Les différences nationales des systèmes de R.I.

- Influence politique des syndicats
- Densité syndicale
- Unité intra- ou inter- syndicale
- Modèle de grèves
- Rôle de l ’Etat
- Niveau de la négociation collective

La divergence

- Des systèmes de représentation nationale
  - le degré de formalisation
  - le degré de syndicalisation
  - la structure des syndicats
  - le style de management des R.I.
  - les niveaux de la négociation collective
  - les conflits et grèves
  - la participation des salariés au CA

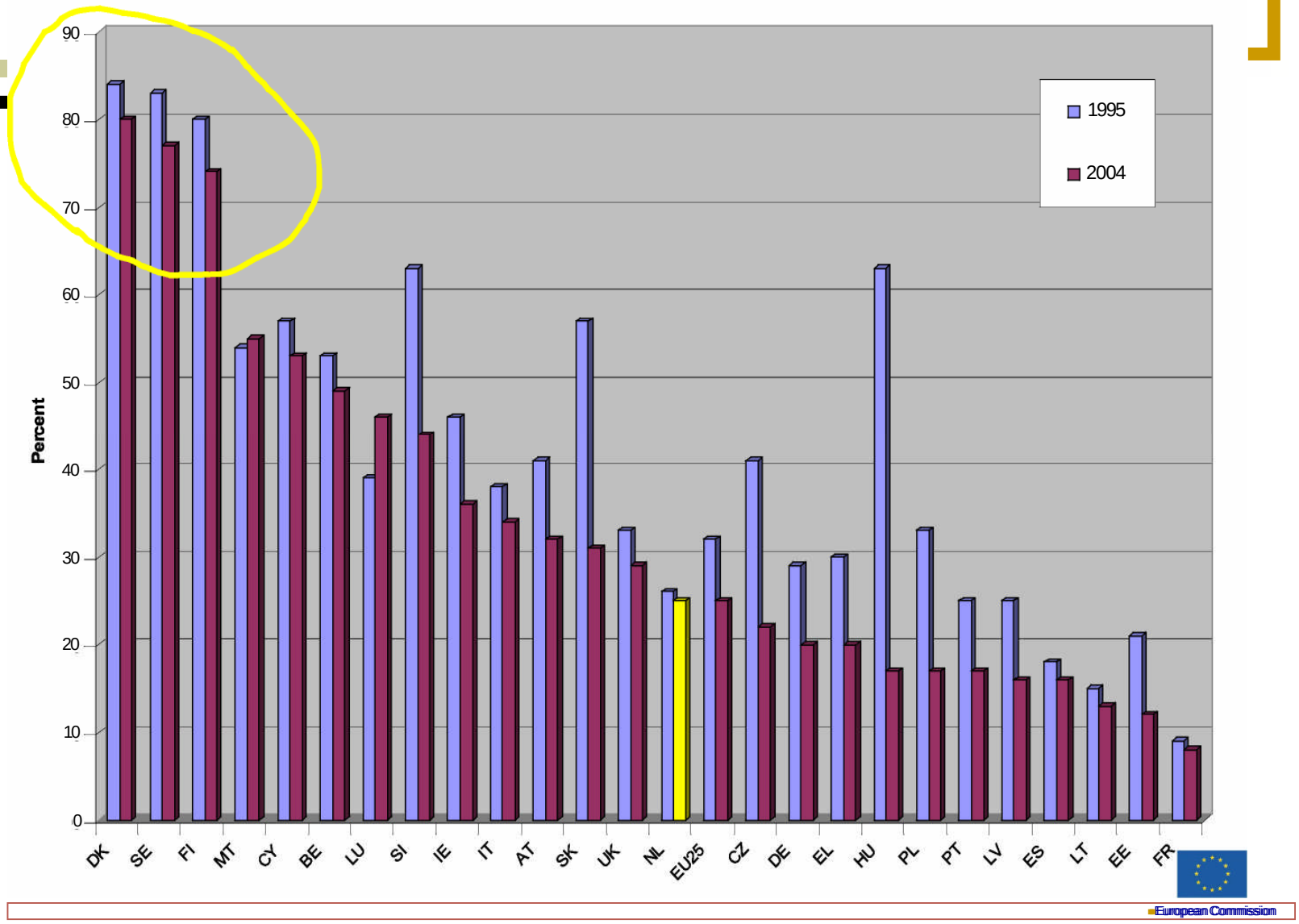
Degré de syndicalisation des salariés : la densité

Pays à plus forte affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat	Pays à plus faible affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat
Finlande 2001	71	Allemagne 1997	27
Suède 1997	82	Portugal	30
Norvège 1998	55	Hollande 2001	25
Irlande 2004	29	Grèce	25
Royaume Uni 2004	28	Espagne 1997	15
Italie	39.6	France 2003	8

- http://www.bls.gov/opub/mlr/2006/01/art3full.pdf

source : OCDE in Sparrow P., Hiltrop J.M.,*European Human Ressource Management in Transition*, Prentice Hall, 1994

Trade Union Density



Multivariate analysis

Table 1.4: Two contrasting groups of union membership probability in Europe

Group with low probability of union membership		
Female young workers (age -30), working part-time, on a temporary contract in the distribution sector (sales, hotels & restaurants, transport) and in a micro-plant (less than 10 employees)	3% membership	Without union in the company: 1% membership
Group with high probability of union membership		
Worker above 30 years, male, full-time, open-ended contract, public sector (administration, health & social services), larger establishment	56% membership	With union in the company: 65% membership

Weighted ESS survey data 2002/2003

La structure syndicale

- Syndicat
  - de métier,
  - industriel,
  - général ou confédéral
- origine historique et raisons liées à la technologie
- varie selon les pays
- pas de système de correspondance

Structure syndicale en Europe

Pays	Type	Type représentation et Niveaux
Allemagne	Industriel	un seul syndicat dominant DGB ; 16 fédérations professionnelles par secteurs (IG M etall)
Belgique	Industriel	sectoriel, pas de syndicat entreprise trois syndicats (chrétien, socialiste, libéral)
Danemark	Métier	relation étroite avec parti politique ; les 2/3 de la main d'œuvre est regroupée au sein du LO (secteur public et privé) ; 70 syndicats
Espagne	Général	organisation politique et idéologique ; CCOO et UGT, évolution vers une convergence des deux syndicats
France	Général	liens avec partis politiques cinq confédérations
Italie	Industriel	orientation sectorielle plutôt que par métier Trois syndicats : CGIL, CISL, UIL
Pays Pas	Général	faible utilisation de la grève, financement syndical par les membres exclusivement ; trois fédérations
Royaume Uni	Métier	syndicats de métiers et professions nécessitant comités interprofessionnels par entreprise ; le TUC représente 63 syndicats

- source : adapté de Sparrow P., Hiltrop J.M., *European Human Ressource Management in Transition*, Prentice Hall, 1994

La décentralisation de la négociation collective

- Accords informels pour salaires plus élevés
- Intégration des processus industriels renforçant le pouvoir de négociation des salariés
- Forte influence des MNC
- Concurrence internationale accrue,
- Besoin de flexibilité
- Rôle des associations d'employeurs

Négociations collectives en France

- tout d'abord tendance à la décentralisation, qui a mené à des négociations au sein des entreprises individuelles.
- le nombre d'accords signés dans les entreprises individuelles a connu un pic :11 797 accords en 1997.
- Le nombre d'accords sur les salaires a chuté, alors que les accords réglementant les heures de travail, l'emploi, les plans d'épargne et les régimes d'aide sociale ont proliféré.
- Une des intentions explicites au regard de la loi sur la semaine des 35 heures était de promouvoir la négociation collective au niveau de l'entreprise.

Les modèles de grève

USA Canada Irlande	Grèves de longue durée
Italie, Espagne, Finlande, Israël	Taux de participation fort
Australie, Nouvelle- Zélande, France, Portugal	Nombreuses grèves
Belgique, Danemark, Pays- Bas, Norvège, Suède	Faible incidence des grèves
R.U Japon	Pas de caractéristique dominante

Les modèles de représentation

Canal unique
fondé sur la négociation

Les institutions représentatives sont développées sur une base contractuelle : le syndicat est l'interlocuteur privilégié

- Suède, Finlande → Les délégués syndicaux assurent toute la représentation
- Italie, Norvège, Danemark → Les représentants constituent le pivot de la représentation, leur fonction est complétée par d'autres organisations
  - I: RSU
    - 1/3 désignés
    - 2/3 élus
  - N Dk: instance paritaire
    - d'information consultation
- R.U., Irlande →
  - Apparition d'organes consultatifs
  - Déclin du système volontariste

Système dual
fondé sur l'information

La représentation de l'ensemble du personnel dans l'entreprise passe par un organe élu différent du syndicat, second pôle de représentation du pouvoir syndical de revendication et de négociation

- L'instance est mixte et présidée par l'employeur (rôle du secrétaire) → France, Belgique, Luxembourg
- L'instance est composée uniquement de représentants de salariés → Allemagne, Autriche, Espagne, Pays-Bas

2 MODÈLES NATIONAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ EN EUROPE

UNE REPRÉSENTATIVITÉ DÉFINIE PAR LA LOI

- Belgique
  - 5 critères (mais pas l'audience)
- France
  - 7 critères (dont l'audience)
- Espagne
  - Organisations « les plus représentatives » (nationales et interprofessionnelles) et organisations « représentatives » (régionales et interprofessionnelles)
  - Audience uniquement

UNE REPRÉSENTATIVITÉ PAR RECONNAISSANCE MUTUELLE OU PAR DÉCISION DE JUSTICE

- Dk
  - Pas de critère de représentativité mais reconnaissance mutuelle par le biais d'accord bilatéraux entre employeurs et certaines organisations syndicales
- NL
  - L'appartenance au Conseil Economique et Social et à la Fondation du Travail fixe la «représentativité» de fait
  - 2 Critères quantitatifs et 5 qualitatifs (adhérents mais pas l'audience).
  - Un employeur peut négocier avec un syndicat non « représentatif »

2 MODÈLES NATIONAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ EN EUROPE (suite)

Italie	▸ Pas de critères de représentativité légaux pour le secteur privé (plusieurs propositions de loi non abouties) mais une définition de la représentativité sur 4 critères donnée par la jurisprudence. 3 confédérations ont été reconnues de fait représentatives par la loi de 1997. ▸ Après le « pacte tripartite de 1993 », la représentation salariée est sous forme de RSU dont les deux tiers des membres sont élus sur des listes syndicales et un tiers nommé par les syndicats.	▸ Privé : 4 Critères (dont les effectifs par rapport à la profession mais pas l'audience) ▸ Public : 2 critères essentiels : audience et nombre d'adhérents
Royaume Uni	▸ Pas de critère de représentativité mais reconnaissance mutuelle par le biais d'accord locaux bilatéraux employeurs / syndicat ou par vote suite à décision judiciaire d'une Cour spéciale (loi 1999 qui permet d'imposer aux entreprises > 20 salariés, une représentation des salariés par un syndicat s'il a 10% d'adhérents / effectif et 50% au cours d'un vote de représentativité étendu à tous les travailleurs concernés). Pas de négociation collective nationale ou interprofessionnelle.	▸ La reconnaissance mutuelle ou la loi implique **un seul syndicat** représentant des salariés pour l'activité concernée
Allemagne	▸ Pas de critère de représentativité légaux mais critères établis par la jurisprudence et la doctrine. Reconnaissance mutuelle par le biais d'accord bi-latéraux employeurs / salariés. Le syndicat doit démontrer le nombre d'adhérents revendiqués et aussi sa « puissance sociale » (capacité à organiser une grève). La Cour fédérale du Travail tranche	▸ 6 critères de jurisprudence ne prenant pas en compte l'audience mais la capacité à organiser une grève
Suède	▸ Pas de critère de représentativité mais reconnaissance mutuelle par le biais d'accord bilatéraux employeurs et salariés. Accords « historiques » qui consacrent 3 grandes confédérations : l'une pour les cols blancs (TCO), l'autre les cols bleus (LO) et la dernière, les salariés diplômés (dont les étudiants). Il n'y a pas d'instance élue dans l'entreprise, les représentants des salariés sont nommés par les syndicats.	

Quelques instances de représentation

Pays	Représentation	Seuil	Membres	Moyens mis à disposition
F	CE	50 DP11	Élus & dir.	Expert Formation budget défini ./. Masse salariale
D	*Betriebsrat*	5 de droit 200 en pratique	élus	Expert Formation Crédit d'heures ou dispense d'activité
SP	*Comite de empresa*	50 DP6	élus	Ni budget ni expert pas de maintien de salaire pour la formation
I	RSU représentation syndicale unitaire	15	2/3 élus	Ni formation ni budget
UK	*Shop stewards*	Pas de seuil	Désignés	Rien de généralisé, les moyens en temps, formation etc. doivent être négociés

Niveaux de représentation

Pays	Établissement	Inter-établissements	Groupe
F	Comité d'établissement	Comité central d'entreprise (de droit)	Comité de groupe (de droit)
D	Betriebsrat	Gesamtbetriebsrat (de droit)	Konzernbetriebsrat (de + en + étendu)
SP	Comite de empresa	Comite inter centres (selon convention collective)	
I	RSU représentation syndicale unitaire	Coordinamento (habituel)	Coordinamento (dans la plupart des groupes)
UK	Shop stewards	Single employer combine committee (peu fréquent)	Comité de délégués (quelques cas)

Participation des salariés aux organes sociaux

- Représentation du personnel dans les conseils de surveillance (D, AU, L)
- Représentation minoritaire (sauf D parité secteur minier sidérurgique et E>2000 salariés) Norvège (1/3 de l'assemblée) Suède (au niveau du comité exécutif)
- F : délégation du CE au sein du conseil d'administration

Information / Consultation

Consultation

- Le droit français de la consultation, vise simplement
- l'expression d'un avis,
  - peut satisfaire les directions peu soucieuses de rechercher un compromis,
  - les syndicats contestataires peu soucieux d'endosser les choix de l'employeur.
- Le droit européen de la consultation est plus exigeant, la consultation est un processus négocié
  - s'effectue « en vue d'aboutir à un accord sur les décisions relevant de l'employeur ». Les décisions concernant l'emploi ont ainsi vocation à être mise en débat, en vue d'essayer de parvenir à un compromis.

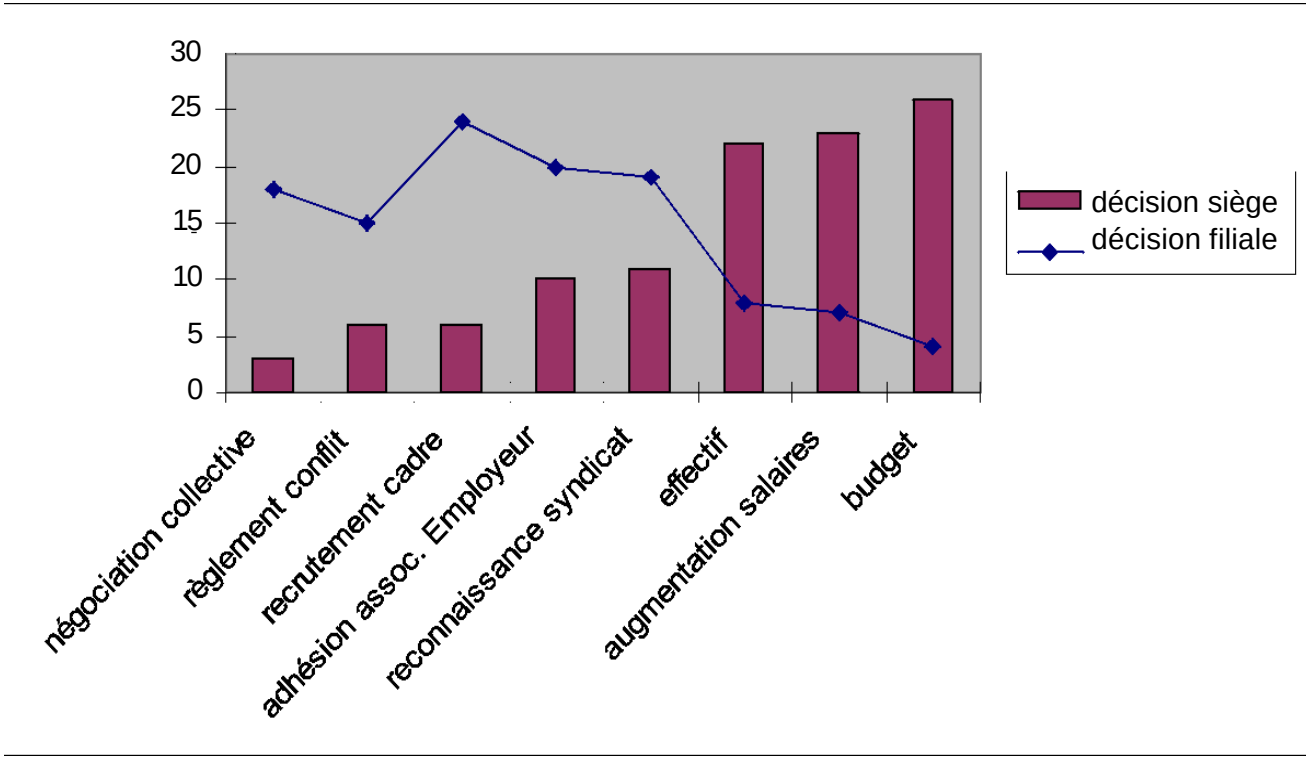
Information

- 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 appropriés, qui permettent aux représentants des travailleurs d'entreprendre une évaluation approfondie de l'impact possible et ou préparer des consultations appropriées avec l'organe compétent de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire

Négociation / codétermination

Mode d'intervention	Formes	Objet et période	Interlocuteurs
Négociation	Conclusion d'accords ou de conventions	Pour l'instauration de règles, la mise en œuvre de décisions	Syndicat Délégués Instance représentative
Codétermination	Procédures d'agrément Droit de véto Association à la prise de décision Instances mixtes de décision	Prise de décision, établissement de règles, programmation d'activités, nomination de personnes, Définition d'orientations	Instance représentative Représentants dans les instances de décision

Centralisation : rupture siège / filiales



Source : Hamill J., 1984, IRJ

6. STRUCTURE SYNDICALE INTERNATIONALE

Catherine Voynnet Fourboul

Le manque de succès des syndicats internationaux

- Pouvoir des MNC (offre en rémunération et condition de travail)
- Résistance du management à la
- négociation transnationale
- Différences idéologiques, structurelles et politiques entre syndicats nationaux
- Lois et régulations nationales différentes

La structure syndicale internationale

- Confédération Internationale des Syndicats CSI/ITUC
- Secrétariat Professionnel International
- Confédération Européenne des syndicats CES/ETUC
- BusinessEurope (ex UNICE Union des confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe)
- Centre Européen de l'Entreprise Publique

Secrétariats Professionnels Internationaux

Secteurs	Organisations de travailleurs	Organisations d'employeurs
Acier	EMF	EUROFER
Agriculture	EFFAT	GEOPA/COPA
Ameublement	FETBB	UEA; EFIC
Audiovisuel	EURO-MEI, FIA, FIM, FEJ	UER, FIAPF, CEPI, AER, ACT
Assurances	UNI-Europa	CEA; BIPAR; ACME
Aviation Civile	ETF; ECA	AEA; CANSO; ERA; ACI-EUROPE; IACA
Banques	UNI-Europa	FBE; ESBG; GEBC
Bois	FETBB	CEI-Bois
Chaussure	FSE:THC	CEC
Chemins de fer	ETF	CER; EIM
Commerce	UNI-Europa	Eurocommerce
Construction	FETBB	FIEC
Chantiers navals	EMF	CESA
Electricité	FSESP; EMCEF	Eurelectric
Football professionnel	EPFL	FIFPro
Gaz	EMCEF; EPSU	EUROGAS
Gouvernement regional et local	FSESP	CCRE
Horeca	EFFAT	Hotrec
Hopitaux	EPSU	HOSPEEM
Industrie chimique	EMCEF	ECEG
Industrie extractive	EMCEF	APEP; Euracoal; Euromines; IMA
Navigation intérieure	ETF	UENF; OEB
Nettoyage industriel	UNI-Europa	FENI
Pêche	ETF	Europeche/Cogeca
Postes	UNI-Europa	Posteurop
Restauration collective	EFFAT	FERCO
Sécurité privée	UNI-Europa	CoESS
Services aux personnes	UNI-Europa	EU Coiffure
Spectacle vivant	EAEA	Pearle
Sucre	EFFAT	CEFS
Tannerie et Cuir	FSE:THC	Cotance
Textile et Habillement	FSE:THC	Euratex
Télécommunications	UNI-Europa	ETNO
Travail intérimaire	UNI-Europa	Eurociett
Transport maritime	ETF	ECSA
Transports routiers	ETF	IRU
Industrie automobile	*EMF*	*CLEPA*
Métaux non-ferreux	*EMF*	*EUROMETAUX*

Les SPI rassemblent des syndicats nationaux individuels dans des secteurs particuliers.

Théoriquement 70 millions de travailleurs couverts sur une population active de 231 millions (2006)

Confédération syndicale internationale

- novembre 2006 : congrès fondateur de la Confédération Syndicale Internationale à Vienne (Autriche). Fusion: Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL) **ou IC(F)TU International Confederation of Free) Trade Union** ancien bastion syndical anti communiste et Confédération Mondiale du Travail (CMT)
- La CGT, qui s'était retirée de la Fédération syndicale mondiale (FSM, communiste) en 1995 retrouve un ancrage syndical mondial (elle avait adhéré à la Confédération européenne des syndicats, CES, en 1999).
- Une affiliation complexe :
  - Des fédérations affiliées en opposition sur le plan national (FO/CFDT)
  - pas de règle d'affiliation entre fédération, confédération, SPI et CSI
- Les échanges SPI – CSI permanents

La CSI représente 170 millions de travailleurs au sein de 316 organisations affiliées nationales dans 158 pays en 2009.

Trade unionism Contrast at the EU and national level

- at the EU level: high degree of unity & coherence
- at national level: enormous diversity and sometimes division.
- The European Trade Union Confederation (ETUC) brings together major confederations in EU countries (74 in total).
- managerial and professional staff belong to the European Confederation of Executives and Managerial Staff (CEC);

Confédération Européenne des Syndicats - ETUC

Créée en 1973, la CES regroupe 82 organisations affiliées dans 36 pays d'Europe, ainsi que 12 fédérations syndicales européennes, soit plus de 60 millions de membres. De plus, la CES coordonne les activités de 40 ITUCs (Inter-regional Trade Union Councils), qui organisent la coopération transfrontalière des syndicats (Fondation de Dublin).

La CES représente les syndicats européens auprès de la Confédération Syndicale Internationale (CSI ou International Trade Union Confederation ITUC – CSI - IGB) qui rassemble 168 millions de membres dans 155 pays / territoires et 311 affiliés nationaux.

- **Unique représentante des salariés à l'échelle européenne**

- **mais des organisations adhérentes très différentes avec un enjeu de recherche de consensus, pas d'autorité sur les syndicats affiliés, lieu de rencontre et d'échanges entre les syndicats nationaux**

- **L'unité d'évaluation de la représentativité de fait est le nombre de salariés adhérents**

Disparité de la représentativité :

- favorise TUC britannique et DGB
- défavorise le syndicalisme français

7. ORGANISATIONS D’EMPLOYEURS

Catherine Voynnet Fourboul

UNICE Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe devient en 2007 Business Europe

- The UNICE /Business Europe the main national intersectoral confederations of private sector employers in the EU Member States (and elsewhere in Europe).

  - engages dialogue, negotiations with ETUC
  - promotes its members' interests, seeks to influence EU decision-
  - making).

- Since 1998, UNICE has cooperated closely in EU-level social dialogue and negotiations with ETUC
- The European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP) (organisations with public participation)

BUSINESSEUROPE – ex UNICE

BUSINESSEUROPE représente, au travers de ses 40 fédérations membres issus de 34 pays, plus de 20 millions d'entreprises de toutes tailles. L'organisation est structurée autour de sept commissions de politique principales et d'une soixantaine de groupes de travail réunissant 1200 experts.

BUSINESSEUROPE a créé un Entrepreneurship & SME Committee et est aussi représentative des PME.

BUSINESSEUROPE n'a pas d'organisations sectorielles d'employeurs comme les syndicats de travailleurs.

Des organisations européennes intersectorielles couvrant de nombreux secteurs de l'économie et un nombre significatif d'entreprises adhérentes

Pas d'organisation d'employeurs monopolistique officiellement mais de fait, BusinessEurope l'est pour le secteur privé.

L'unité d'évaluation de la représentativité des employeurs est l'entreprise et son secteur d'appartenance associés au nombre de salariés concernés et non pas seulement les salariés concernés.

Autres organisations d'employeurs

CEEP (Le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général)

Les membres du CEEP sont des associations européennes et des associations de plusieurs centaines de membres, des entreprises et des organisations dans 20 pays. Ils peuvent être affiliés à des ***sections*** nationales ou être directement adhérents pour les associations européennes. L'objectif principal du CEEP est de représenter les intérêts des entreprises publiques. Le champ d'action du CEEP n'est pas limité: tandis que les membres doivent être basés dans l'UE ou les pays de l'AELE, les entreprises des Etats non UE peuvent adhérer comme membres associés.

« Le CEEP ne livre pas d'estimation chiffrée quant à son nombre d'affiliés. La plupart des références renvoient à l'ensemble du secteur des entreprises à participation publique. Ainsi, le CEEP estime l'importance de celui-ci à « près de 6,6 millions de salariés dans l'UE » » (source UCL)

UEAPME (L'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises)

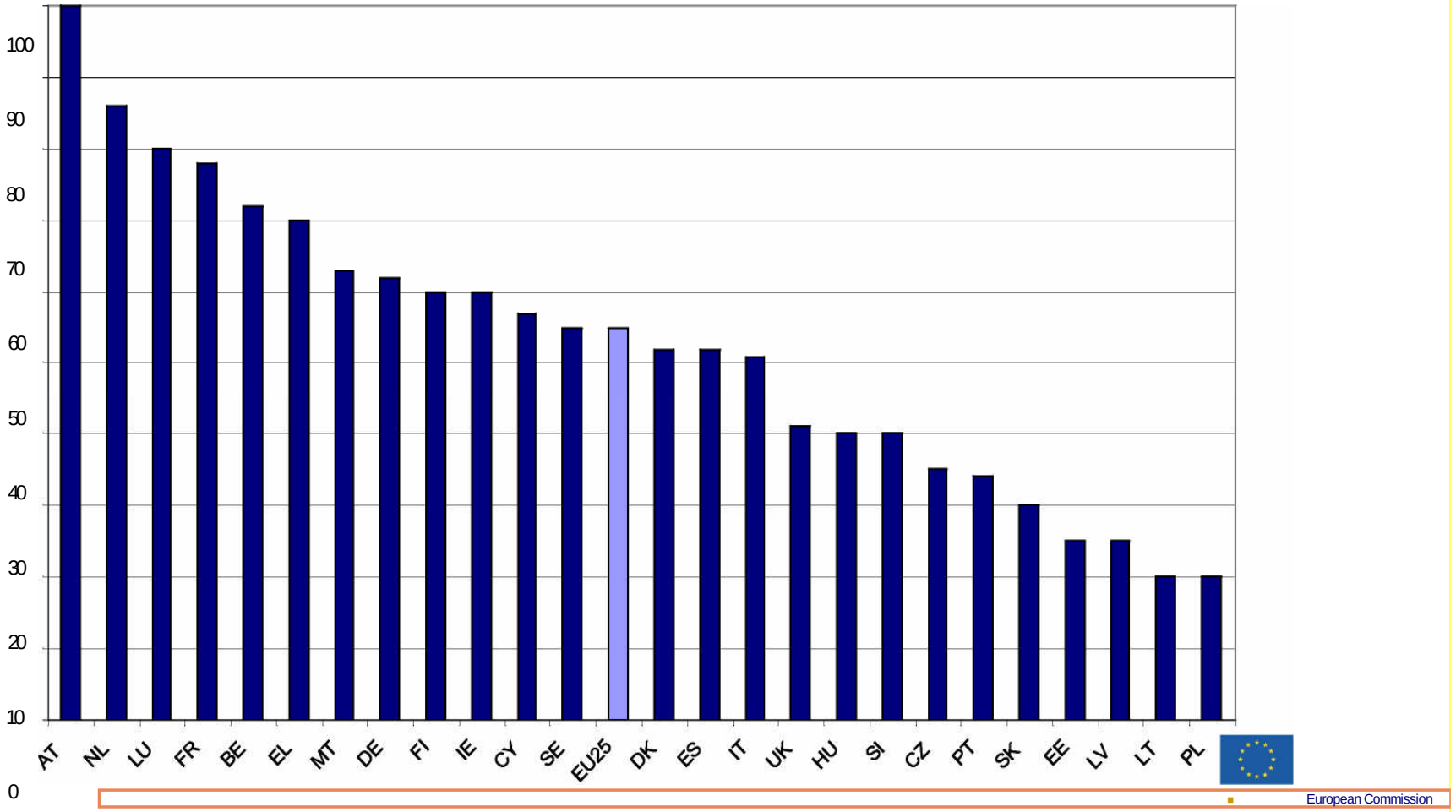
L'Union européenne de l'Artisanat et des petites et moyennes entreprises UEAPME est une organisations représentant les intérêts des PME et de l'artisanat. En tant qu'organisation « coupole » européenne des PME, l'UEAPME compte 87 organisations membres, qui sont soit des fédérations nationales intersectorielles, soit des fédérations sectorielles européennes, soit d'autres membres associés qui soutiennent les PME.

L'UEAPME représente 12 millions d'entreprises qui emploient 55 millions de personnes dans toute l'Europe. En décembre 1998, l'UEAPME a conclu un accord de coopération avec BUSINESSEUROPE, lui permettant de participer aux travaux du dialogue social européen.

Organisation of employers at national level

- At intersectoral level, (B, Dk, F, Ir, I), NL, Sp, S UK) : a single umbrella organisation representing companies' employers' and business/trade interests
- In D –a division between the representation of employers' and of business/trade interests, with separate central organisations for each.
- separate bodies for industry, services and in some cases agriculture as in Finland, Greece and Portugal.

Density rate employers' organisations, around 2000



Les accords : processus et analyse

le comité d’entreprise européen

Rôle des partenaires

8. LE COMITÉ D’ENTREPRISE EUROPÉEN

Site intéressant :

http://www.etuc.org/ETUCO/fr/downloads/ewcpratf.pdf

Catherine Voynnet Fourboul

Introduction

Définition : qu'est-ce qu'un comité d'entreprise européen ?

Une procédure d'information

destinée aux représentants des salariés*

dans les grands groupes (2 filiales >150 salariés, groupe >1000 salariés)

* prévus par les législations et/ou pratiques nationales

La directive 94/45/CE du 22 septembre 1994 a légiféré sur la création d'un Comité d'entreprise européen (CEE) dans les groupes ou entreprises de dimension communautaire pour permettre l'information et la consultation des employés.

Le CEE par défaut sans accord

Un modèle très structuré :

- Un minimum de 3 et maximum de 30 représentants des salariés. Il peut élire un comité restreint parmi ses membres (3 max).
- Une rencontre annuelle avec le management central.
- Le CEE peut être assisté d'experts de son choix. Les dépenses sont à la charge du management central.
- Les questions transnationales qui sont du ressort du CEE pour une information et une consultation doivent concerner au moins deux Etats membres et/ou le groupe entier.
- En cas de circonstances exceptionnelles telles que fermetures, délocalisation ou licenciement collectif, le CEE a le droit d'être informé et de rencontrer le management central.
- Quatre catégories d'accords ont été identifiés : les accords qui reprennent le modèle de référence donné par la directive, les accords qui présentent des dispositions innovantes, les accords qui sont le reflet des dispositions du pays d'origine du groupe et enfin, les accords sectoriels qui reflètent les actions menées par la Fédération européenne (Gilman et P. Marginson, 2002).

Les accords

Les accords : initiative
• Entreprise nationalisée vs Entreprise privée • origine dans des entreprises françaises • influence du gouvernement socialiste français en 1985 THOMSON GRAND PUBLIC, SAINT-GOBAIN, en 1988 BULL • BSN qui signe avec L'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) un accord de consultation en 1986. (accords volontaires)

Les motivations des accords
• Restructuration • clarification, rationalisation de l'acteur syndical, • court-circuit des initiatives syndicales, • culture d'entreprise • accès à l'information, • échange de pratiques

- **Les expériences des employeurs en matière de consultation dans le pays d'origine : sociétés américaines**

- **L'influence du secteur d'activité**
  - **dans l'industrie chimique, 'partenariat' sophistiqué avec des syndicats faibles**
  - **dans la sidérurgie, système de consultation fortement développé, fondé sur des syndicats puissants.**

Répartition des C.E.E. selon les pays des sièges

La représentation du personnel

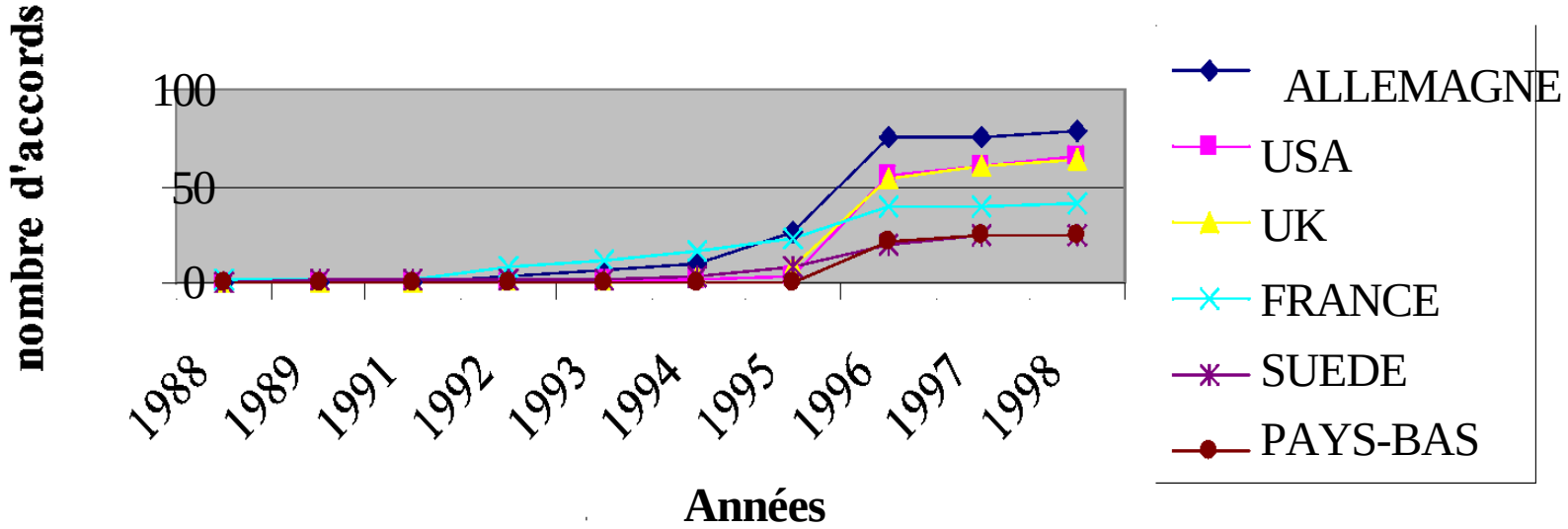
- Double canal soit électif soit syndical
- Coordination entre syndicats nationaux
- La directive : choix de la représentation
- Représentants élus permet d'éviter le débat idéologique
- Les syndicats nationaux sont fortement engagés dans la sélection des délégués

PAYS	*Nombre*	*PAYS*	*Nombre*
ALLEMAGNE	**106**	**JAPON**	**16**
USA	**71**	**AUTRICHE**	**17**
UK	**78**	**NORVEGE**	**9**
FRANCE	**54**	**DANEMARK**	**9**
SUEDE	**28**	**ESPAGNE**	**1**
PAYS-BAS	**33**	**CANADA**	**3**
SUISSE	**27**	**IRLANDE**	**4**
BELGIQUE	**21**	**AUTRES**	**2**
FINLANDE	**16**	**AUSTRALIE**	**2**
ITALIE	**17**	**Total**	**516**

500 accords répertoriés par l'Institut Syndical Européen (820 en 2009)

386 accords relatifs à l'article 13 sous format SPSS : base de données de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail de Dublin, accessible par Internet.

Effectif cumulé des accords pour les pays leaders



A l'intérieur des accords

Les représentants

- Un nombre (qui décroît) entre 11 et 30
- Sélection selon les modalités en vigueur
- dans chaque pays
- Participation syndicale moins forte dans les secteurs de la chimie et de la métallurgie

Recours à l'expert

- Les derniers accords fixent des
- enveloppes globales :
- 76 000 € SANOFI
- 70 000 € EDF
- 18 300 € AIR FRANCE
- 15 000 € GUCCI

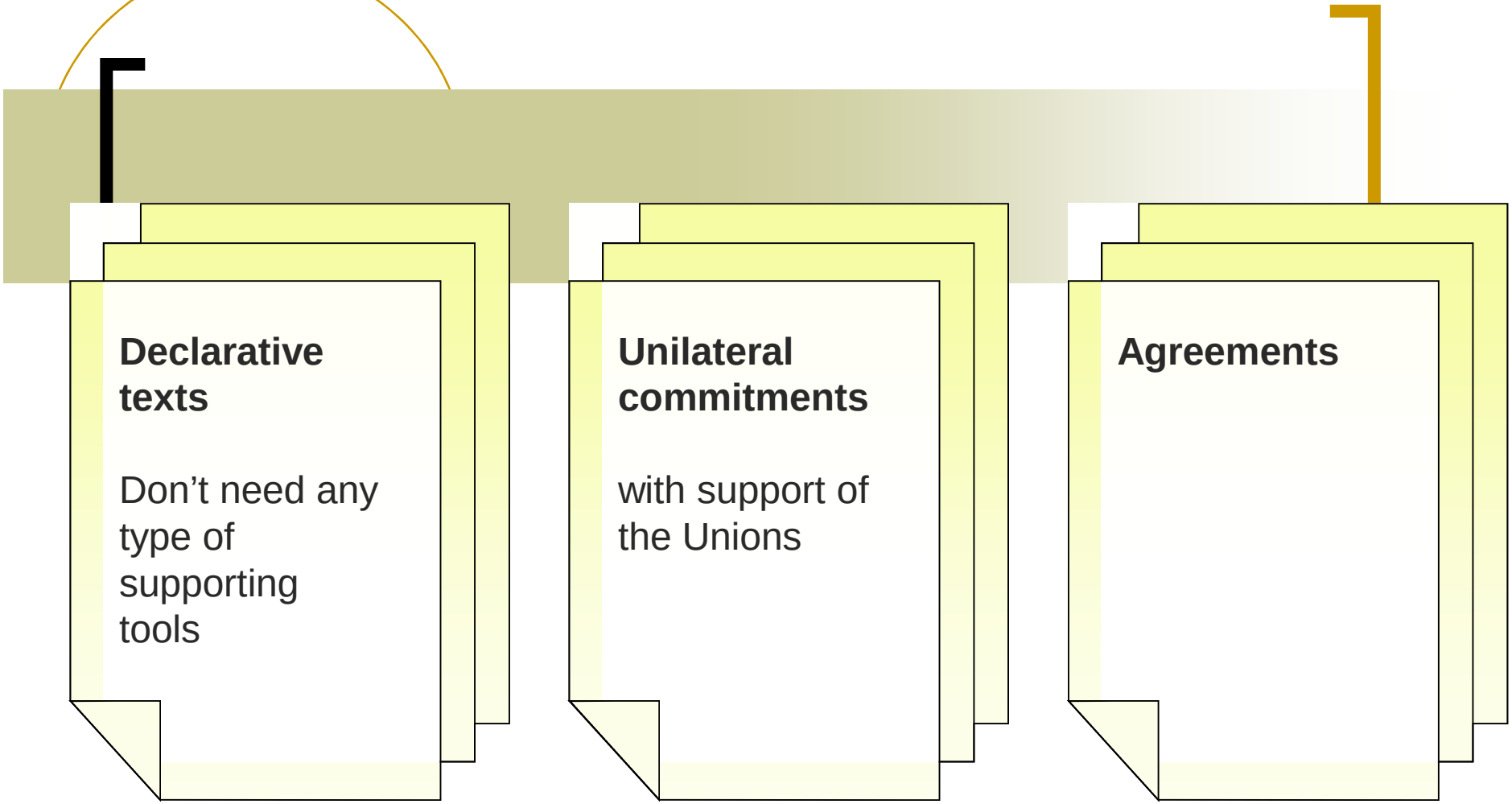
Moyens accordés

- En formation : 5 jours par membre et par mandat
  - SANOFI SYNTHELABO EDF GUCCI
  - EDF GDF AIRBUS CAP GEMINI ERNST & YOUNG
- Crédit d'heures: max. 120 h / an, GUCCI : 50h, le secrétaire : 100h ; SANOFI SYNTHELABO : 21 h/an, le bureau : 63 h, le secrétaire : 100 h
- Présence des représentants des fédérations syndicales européennes
- Réunions : 2 plénières / an

L'organisation du C.E.E. contingence nationale:

- Qui préside ? :
  - En Allemagne : très souvent, un représentant généralement un membre de la direction
- L'ordre du jour
  - fixation en commun généralement par le management pour USA et Royaume-Uni

Impact - Typology of texts concluded



The texts recorded

- Have different titles: agreement, joint opinion, charter, principles, action programme, annex to the EWC agreement
- Usually don't have the legal character of a collective agreement
- Are in some cases rather discussed than negotiated
- Include the texts usually referred to as International Framework Agreements
- Have been collected through public sources and analysed

Remarques

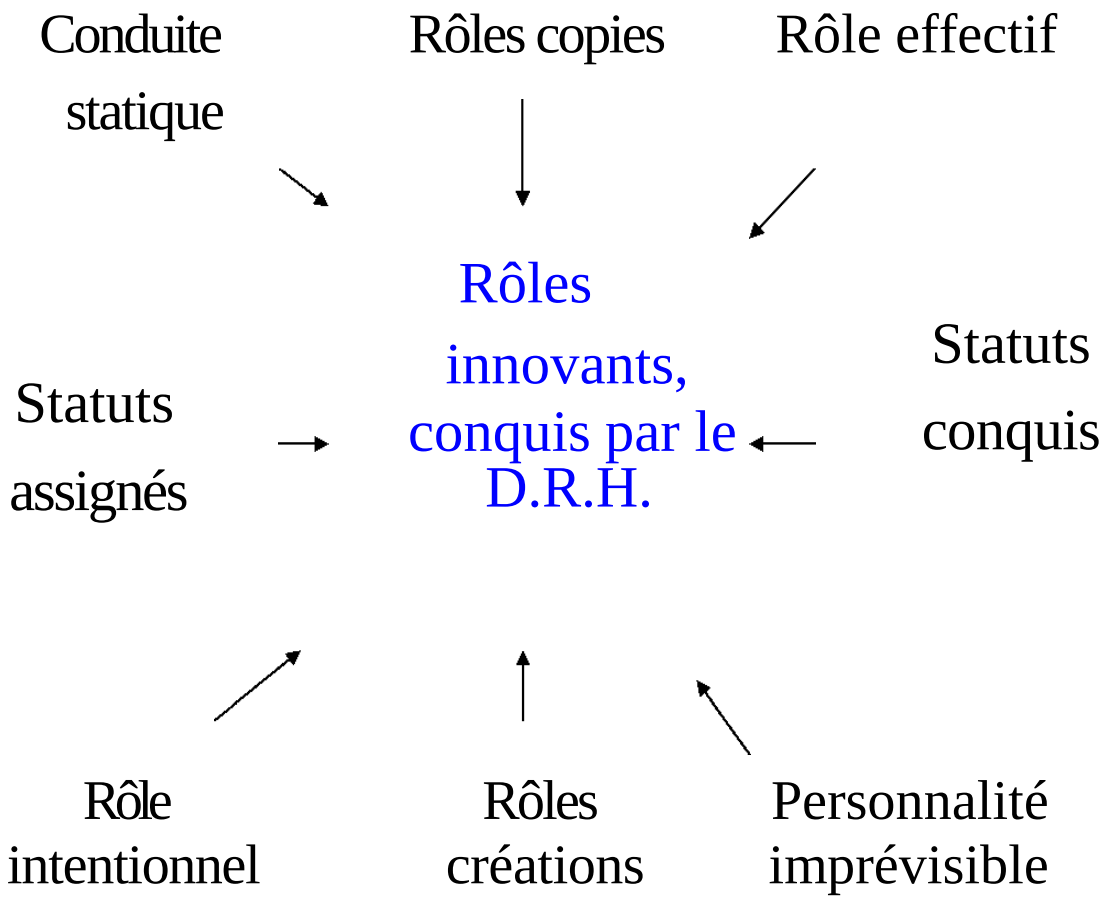
- Prégnance du système de relations industrielles nationale (Présidence, ordre du jour, participation syndicale)
- Influence sectorielle (Métallurgie, chimie)
- Limites : écart entre les accords et la pratique

dans le
management stratégique du comité
d'entreprise européen

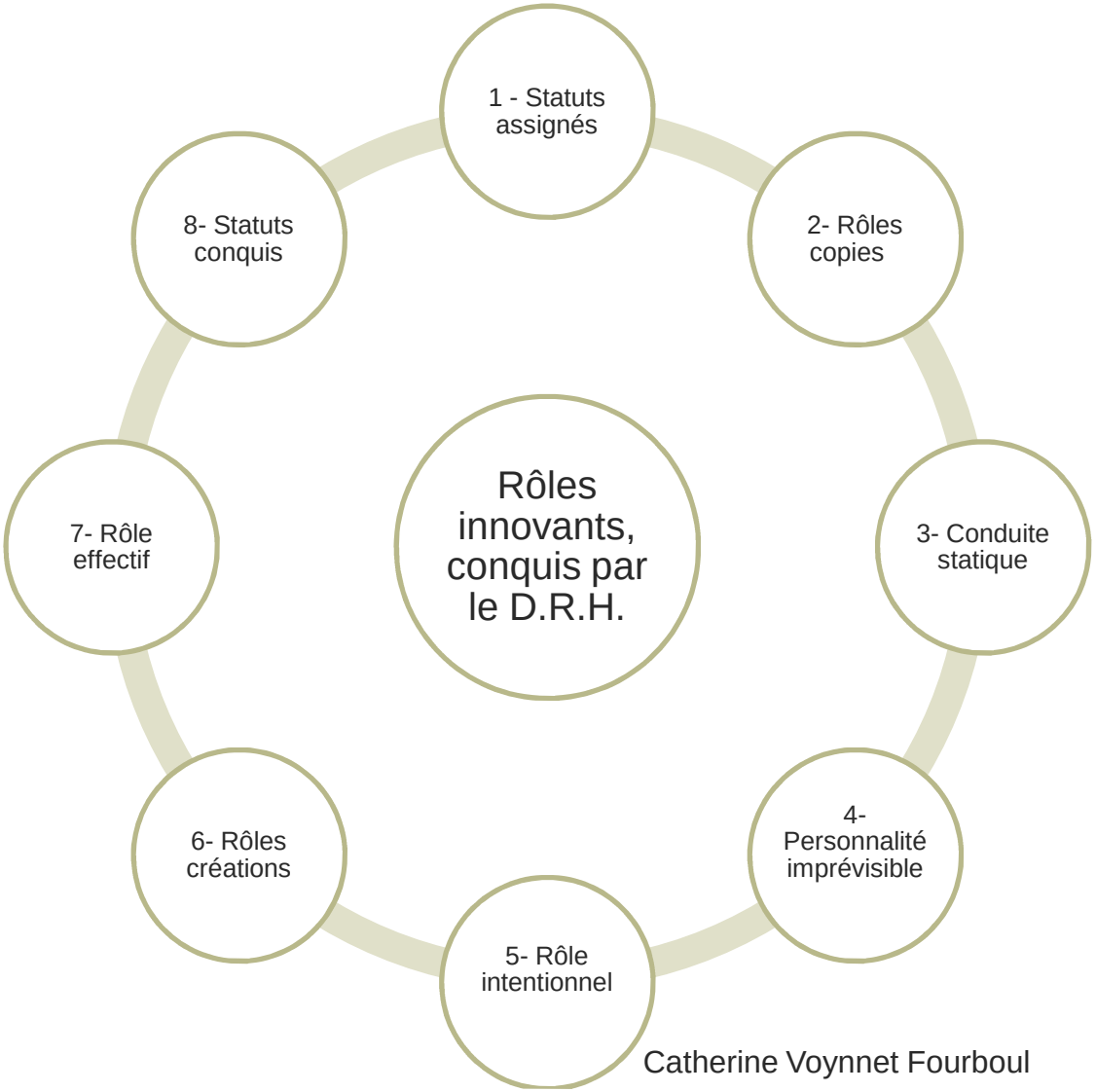
LE RÔLE INNOVANT DES DRH

Catherine Voynnet Fourboul

Saisir l'innovation par les rôles



Saisir l’innovation par les rôles



Catherine Voynnet Fourboul

Les 4 rôles principaux du DRH

2- Faire fonctionner le comité d'entreprise européen

- Une maîtrise technique et non politique
- « Savoir » par des connaissances juridiques et des compétences relationnelles
- Vouloir être un élément moteur vis-à-vis de la direction générale
- Anticiper
- Préparer les représentants aux décisions
- Information continue et en amont
- Convaincre (responsables filiales -représentants)
- Faire participer les partenaires sociaux ?

3- Développer un réseau relationnel européen

- Etablir des relations plus denses avec les Directeurs des Ressources Humaines locaux
- établir des contacts grâce aux rencontres faites durant les visites de site prendre en compte les politiques sociales locales
- Relations avec les représentants : les écouter et favoriser leur cohésion

1- Respecter les contraintes légales

- Obligation d'informer les représentants
- Organisation des réponses aux questions
- Vérification des informations provenant des représentants
- Respect du temps : informer à temps
- Surveiller les évolutions

4- Valoriser l'instance

- Aller au delà du simple respect des obligations légales
- Accepter le débat et les interlocuteurs
- Attribuer des moyens aux représentants
- Introduire la négociation progressivement

Le rôle des représentants

Vis-à-vis des syndicats et représentants

- Echanger les bonnes pratiques
- Valorisation des informations d'origine
- syndicale vs managériale
- Construction d'une expression commune

Vis-à-vis de la direction

- Réagir
- Poser des questions
- Faire des propositions
- Exercer des pressions sur les directions
- locales
- Infléchir des décisions (ex. Restructuration)

Par rapport à eux-mêmes:

Apprendre à se connaître, Se préparer, Vérifier les informations

Rôle vu par la CES

- d’améliorer les contacts internationaux,
- d’échanger des informations,
- d’échanger les meilleures pratiques,
- de repérer les informations fausses fournies par les employeurs,
- de développer des systèmes d’alerte précoce, lorsque des restructurations sont envisagées,
- d’utiliser toutes ces informations dans le cadre des consultations ou des négociations locales et nationales,
- de prévenir le dumping social,
- de développer des initiatives communes, telles que des propositions en matière de formation professionnelle,
- de formuler en commun des alternatives aux décisions des employeurs,
- d’organiser des actions de solidarité.

Les mauvaises pratiques de restructuration

- Le saucissonnage : planification des restructurations dans le temps, pays par pays
- La création de concurrents : montrer que les sites dans les pays tiers sont plus compétitifs : légitimer les fermetures avec création des « concurrents» par joint venture
- La revente d'un site : les repreneurs pourront déposer le bilan 3 ans après sans ternir l'image de l'ex-société mère
- La notation des salariés : inciter les salariés à se porter volontaire pour un départ négocié ou une simple démission

La directive européenne 2009/38/CE du 6 mai 2009 (2011)

- **AMÉLIORER LES DROITS DES CE EUROPÉENS, EN CAS DE RESTRUCTURATION**

- **INFORMATION :** 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 ». Elle s'effectue « à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés, qui permettent notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations avec l'organe compétent de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire ».

  CONSULTATION. La consultation demeure « l'établissement d'un dialogue et d'échange de vues entre les représentants des travailleurs et la direction centrale ou tout autre niveau de direction plus approprié », mais elle doit se faire « **à un moment**, d'une façon et avec un contenu qui permettent aux 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 consultation, sans préjudice des responsabilités de la direction, lequel pourra être pris en compte au sein de l'entreprise ».

  COMPÉTENCES. Limitées aux questions transnationales ; rôle des fédérations syndicales européennes : participer à titre consultatif à la négociation ou encore servir d'expert ; droit à la formation des représentants des salariés

  NIOUVEAUX ACCORDS. Les négociateurs au sein de l'entreprise doivent régler l'articulation de l'information et de la consultation entre les instances nationales et l'instance européenne et le sort du CE européen en cas de changement du périmètre de l'entreprise..

  OBLIGATION. obligation d'obtenir et de transmettre à ses salariés les informations nécessaires (l'effectif, sa répartition, le nom des représentants du personnel, etc.) à l'ouverture des négociations en vue de la création d'un CE européen. Cette dernière disposition codifie la jurisprudence de la CJCE (Cour de justice des Communautés européennes) et devrait faciliter la constitution de nouveaux CE européens.

site Planet Labor (www.planetlabor.com)

Etude de cas

- Vous dresserez un tableau comparé des 4 cas : British Airways, Solvay, GDF SUEZ, L'Oréal selon un choix de critères argumentés
- Quelles informations vous manquent pour établir une comparaison fonctionnelle ?
- Comment qualifiez-vous chaque CEE dans une optique de comparaison ? Ou quelle est la logique ?
- Quel rôle du DRH vous semble approprié et pourquoi ?
- Si vous étiez DRH quel CEE préféreriez-vous conduire ? Quelle serait votre valeur ajoutée ?

L'ORÉAL - 2010

- . « L'information et la consultation transnationales des représentants du personnel sur la situation existante et les perspectives d'évolution du groupe L'Oréal. » Tel est l'objectif de l'accord sur le CEE (Comité d'entreprise européen) de L'Oréal du 17 juin 1996, complété par des avenants des 16 mai 2003 et 17 avril 2009. L'accord prévoit la constitution d'un CEE de 30 membres représentant 31 500 collaborateurs de 26 pays. Son renouvellement a lieu tous les quatre ans. Le CEE se réunit une fois par an en séance plénière pendant un jour et demi, et deux réunions de préparation sont organisées. Un compte rendu est diffusé à l'ensemble des salariés. L'IEDS/CEE (Instance européenne de dialogue social/Comité d'entreprise européen) est présidée par le DG du groupe, ou l'un de ses représentants. Le groupe a mis en place un « secrétariat de liaison », composé de trois membres représentant trois pays différents, « qui a pris une responsabilité majeure avec l'avenant de 2009 ».

  « En cas de projets transnationaux entraînant des consultations locales dans au moins deux pays représentés au sein de l'IEDS/CEE, la procédure de consultation transnationale du secrétariat de liaison élargi est mise en œuvre. » L'accord précise que « cette consultation est dédiée aux aspects transnationaux du projet traité et ne se substitue pas aux consultations nationales ». « Ce qui est important pour nous est que les représentants des pays puissent apporter un témoignage sur le fait que le projet est bien géré localement », assure un représentant de L'Oréal.

  Les sujets abordés régulièrement ou fréquemment en réunion sont les résultats du groupe ; la politique industrielle et les projets éventuels ; la politique sociale et RH (rémunération, diversité, stages, travail, temporaire, questions sociales, etc.) ; les effectifs (total, usines) ; la présentation d'un département, d'une division ou d'une zone ; les conditions de travail. Par exemple, la réunion plénière de 2009 a été l'occasion de discuter du partage de la valeur, des résultats du groupe en 2008, des seniors, de la politique de l'emploi, de la politique sociale, etc.

GDF SUEZ

- L'accord « relatif au comité d'entreprise européen » de GDF Suez a été signé en mai 2009. « Il s'agissait de regrouper deux groupes, Gaz de France et Suez, dans lesquels préexistait une instance européenne », explique Franck Richard directeur des affaires sociales du groupe. Le CEE se réunit deux fois par an, autour de sujets tels que la politique de recherche et développement, la politique d'environnement, la mission d'intérêt général, des sujets économiques, de santé, de sécurité.

  « La particularité de l'accord est que nous avons ouvert la porte à une possibilité de consultation à l'initiative du comité d'entreprise européen », indique Franck Richard. Le secrétaire peut saisir la direction et demander une consultation sur les questions de délocalisations, de cessions, de fusions, de plan de départs volontaire, etc. Le secrétariat est composé de treize membres (les cinq organisations syndicales françaises et huit représentants des plus grands pays d'Europe) et se réunit une fois par mois. Il peut inviter des membres de la direction sur tel ou tel sujet et demander une réunion extraordinaire « au moment utile ».

  Le groupe constate parfois un « écart de notion entre les réglementations et les prérogatives plutôt économiques ». Les représentants du personnel ont « parfois du mal à bien comprendre quel est leur rôle » et il est difficile de « pouvoir fixer les délais pour conclure » et de terminer les processus d'information-consultation.

SOLVAY

- Chez Solvay, le secrétariat du CEE est composé de trois membres élus par le CEE, un secrétaire et deux adjoints, ainsi que d'un coordinateur représentant la direction, indique Noël Tritz, secrétaire du CEE. Le secrétariat se réunit une fois par mois et visite au moins un site du groupe par an, « afin de démontrer la volonté d'être proche du terrain ». Le secrétariat du CEE est élargi en cas de problème spécifique lié à un secteur. « Nous essayons de rencontrer le plus possible en amont la direction et les représentants salariés de l'autre groupe en cas de fusion, par exemple ». Ces dernières années, le groupe a été restructuré, vendu ou acheté (les deux tiers des effectifs ont été concernés), les réunions du secrétariat ont donc été nombreuses.
  Le groupe a mis en place des processus adaptés aux différentes missions du CEE. Ainsi, en matière d'information, il y a une volonté de respecter une certaine transparence, selon le secrétaire du CEE. « Nous essayons pour cela d'avoir les informations très amont. » Concernant la consultation, elle est « systématique sur tout projet transnational européen ». Il existe aussi des négociations sur les « priorités sociales partagées », comme sur le développement durable et la RSE, par exemple, qui a abouti à la signature d'une charte. Les travaux menés par le CEE de Solvay ont conduit à la signature de trois autres accords européens : une charte de la sous-traitance, un texte sur la santé et la sécurité au travail, un autre sur les orientations sociales en matière de joint venture.
  Par ailleurs, le CEE organise un séminaire tous les ans. « Le premier a permis de construire une structure où chacun se comprenait. Il a été nécessaire d'apprendre les cultures des différents pays. Le deuxième, en 2005, a été consacré au développement durable, sujet qui préoccupe le groupe de plus en plus. Enfin, le troisième a eu lieu en 2008. Il a permis de concrétiser le travail sur le développement durable par des actions sur le terrain. Nous avons décidé d'y sensibiliser les salariés », relate Noël Tritz.
  Pour Noël Tritz, les facteurs de succès d'un CEE sont « la conviction forte de la direction, la reconnaissance du rôle constructif des partenaires sociaux, la relation étroite entre le secrétaire du CEE et le président du Comex » (Comité exécutif). « Être crédible permet d'avancer. Il faut également donner du temps au temps pour franchir des étapes et mettre des moyens », conseille-t-il.

L’affaire British Airways (BA)

- le CEE estimant ne pas avoir été informé et consulté dans le cadre d’une décision de la direction centrale du 2 novembre 2006 de transférer le service clientèle BA de l’aéroport de Vienne à la société Francfort, s’était pourvu devant la Cour de travail de Bruxelles (tribunal compétent au titre de l’accord sur le comité d’entreprise européen) afin qu’elle lui reconnaisse ses droits préalablement à toute mise en œuvre de la décision.
- la fermeture d’un *call center* à (Lyon) et son transfert à Bremen (Allemagne) ;
- la réorganisation des départements commerciaux en Scandinavie, résultant d’une concentration des activités sur Copenhague ;
- la fermeture des *call-centers* en Italie, en Grèce et en Suisse
- À nouveau le juge belge a donné raison, le 6 décembre 2006, au comité européen, en saisissant l’occasion pour définir et reconnaître le caractère transnational (ce qui n’était pas évident en l’espèce) de la décision et en soulignant que *« les droits à l’information et à la consultation étaient des droits fondamentaux »*.
- les membres d’un comité d’entreprise européen peuvent faire preuve de solidarité transnationale : ce sont les six membres du bureau du comité européen, représentant six nationalités, qui ont mené cette action devant le juge belge pour défendre les intérêts de travailleurs autrichiens.
- La Fédération européenne des travailleurs du transport (ETF) a salué et apporté son support à l’action du comité d’entreprise européen.

L’avenir

- un acteur réel, dans 830 groupes en Europe, préféré des dirigeants
- Vocation d’acteur clé
- 1accord par semaine conclu par un CEE
- une étape dans la constitution d’une réponse adaptée aux stratégies transnationales
- Les pièges : **concurrence entre sites** sape tout effort de coordination transnationale et toute émergence d’une solidarité au niveau européen
- **Restructurations** : le comité d’entreprise européen peut être un diffuseur d’informations permettant qu’un **diagnostic partagé** soit construit.
- Permet une appropriation des informations qui rendent prévisibles la stratégie de l’entreprise