



COMMISSION EUROPÉENNE



COLLOQUE

**La place de l'encadrement dans les CEE
au regard de la directive 2009/39/CE**

14 et 15 octobre 2010
à Paris

Les actes



Projet PERCEE

Sommaire

Journée du 14 octobre 2010

Accueil	3
François Hommeril, secrétaire national confédéral, en charge du secteur Europe et International	
Allocution d'ouverture.....	3
Bernard Van Craeynest, président de la CFE-CGC	
État des lieux	4
Romuald JAGODZINSKI, ETUI	
Restitution de l'enquête	5
Franck Setruk, membre CFE-CGC du CEE IBM	
Le rôle des CEE dans la nouvelle directive : quels enjeux à transposer ?	8
Table ronde : Evelyn Pichot, Commission Européenne ; Emmanuel Jahan, représentant du CEEP	
Le CEE à l'épreuve de la pratique	18
Table ronde : Luigi Bosco, représentant AERQUADRI ; Dominique Azam, DRH groupe Saint-Gobain ; Jean-Claude Guery, MEDEF ; Antonio Paranhos-Neto, membre du CEE ARKEMA et représentant FECCIA	

Journée du 15 octobre 2010

Restitution des 2 ateliers :

Comment permettre à l'Encadrement d'être plus présent dans le droit à l'information et à la consultation ?.....	34
Animateur : Anne-Catherine Cudennec, membre CFE-CGC du CEE EADS	
Rapporteur : François Vincent, président FECCIA	
Quels sont les axes d'amélioration des pratiques au regard, notamment, de la nouvelle directive ?	37
Animateur : Éric Pigal, délégué national CFE-CGC	
Rapporteur : Marie-Anne de la Broïse, chef de bureau de la CEC	
Synthèse des travaux : quelles orientations à retenir ?	46
Dragomir Slavov, membre du CEE du Groupe Ideal Standard	
Jean-Claude Gaudriot, consultant	
Clôture du colloque	54
François Hommeril, secrétaire national confédéral, en charge du secteur Europe et International	

Journée du 14 octobre 2010



Accueil de **François Hommeril**

Secrétaire national confédéral, en charge du secteur Europe et International

Allocution d'ouverture



Bernard Van Craeynest

Président de la CFE-CGC

Mesdames et Messieurs, bonjour et bienvenue. Je suis très heureux et très honoré de lancer les travaux de ce colloque et de vous accueillir en remerciant nos hôtes, en l'occurrence l'UEO. La CFE-CGC a toujours été convaincue de la nécessité de la construction européenne, car qui mieux que l'Encadrement se trouve au cœur des évolutions du monde, des évolutions économiques, et bien sûr, en tant qu'organisation syndicale, des évolutions sociales ? C'est ainsi que notre organisation, la CFE-CGC, il y a un peu plus de 20 ans, a été membre fondateur de la CEC, confédération européenne des cadres, et y a depuis toujours pris une part particulièrement active, jusqu'à fournir un président à notre syndicat de l'encadrement européen en la personne de Georges Liarokapis, qui exerce ces fonctions depuis maintenant un peu plus de trois ans.

Le comité d'entreprise européen est une instance relativement jeune, lancée en 1994. Il est heureux que nous ayons pu tenir compte de 15 années d'expérience, pour, au travers de la directive de l'an dernier, relancer le débat et tenir compte d'un certain nombre d'évolutions sur le rôle et la place de ces CEE dans le dialogue social au sein d'entreprises et de groupes de plus en plus mondialisés. Le débat est loin d'être clos. Nous ne pouvons ignorer la dichotomie qui s'est créée et qui prend de plus en plus d'importance entre de grandes entreprises, de grands groupes, et de plus petites entreprises au sein desquelles il est souvent difficile de faire entendre sa voix, dans un contexte de concurrence internationale, économique, financière, mais de plus en plus sociale entre les salariés.

Nous sommes convaincus que l'espace européen est une nécessité au niveau de la planète. Nous savons que nos pays respectifs sont de taille modeste à l'échelle du globe. Et même cet espace européen pèse 10 %, et probablement moins demain, de l'ensemble des habitants de la planète. C'est pourquoi il nous semble d'autant plus important, quand on est face à la marche accélérée en permanence de l'évo-

lution du monde des affaires, que nous puissions faire entendre la voix des salariés et plus particulièrement de l'Encadrement qui est au cœur des transformations de ce monde économique et des évolutions de nos entreprises.

Je suis particulièrement heureux que nous ayons pu lancer ce projet PERCEE. Je remercie tous les initiateurs, toutes celles et ceux qui le font vivre, qui le porte. Ce colloque est une étape importante dans le processus. Je suis persuadé que vous allez vivre deux journées de travaux intenses et très productifs qui contribueront à l'enrichissement de ce projet PERCEE.

L'enquête qui a été menée et qui vous sera restituée est déjà riche d'enseignements, mais nous avons à conclure ce projet pour, à l'instar de ce que nous conduisons depuis de nombreuses années, être source de propositions pour renforcer la qualité du dialogue social.

Je vous prie de m'excuser, l'actualité sociale est particulièrement riche, dense, compliquée actuellement dans notre pays, c'est pourquoi je ne pourrai pas rester parmi vous. Je vous souhaite une excellente journée et d'excellents travaux.

État des lieux



Romuald Jagodzinski

Chercheur, ETUI (European Trade Union Institute)



Restitution de l'enquête PERCEE

Franck Setruk

Membre CFE-CGC du CEE IBM

Dans le cadre de ce projet, nous avons élaboré un questionnaire qualitatif d'une soixantaine de questions concernant la mise en œuvre et le fonctionnement des instances européennes d'information/consultation.

Une des originalités de cette enquête a été de s'adresser aux représentants des salariés, comme aux représentants des employeurs membres des CEE ainsi qu'à des entreprises sans CEE.

Nous avons rédigé la restitution sous la forme d'analyse des divergences et convergences puisqu'un certain nombre de réponses proviennent de l'employeur et des salariés de la même entreprise.

Enfin, dans le questionnaire, des questions ouvertes étaient proposées pour demander aux participants, que ce soient des représentants des employeurs ou des représentants des salariés, quelles étaient les améliorations possibles ou souhaitables pour améliorer le processus d'information/consultation.

En conclusion, je pense que ce type de démarche permet d'enrichir les CEE avec des expériences et des bonnes pratiques. Mais surtout, je pense que c'est réellement l'occasion pour les entreprises de faire du positif, d'expliquer, de dédramatiser la mise en place d'un CEE.



Questions/Réponses avec les participants dans la salle

Une intervention d'un participant

Pour les sociétés dont la maison mère n'est pas française, qui sera interrogé au titre des représentants des employeurs ? Les représentants de la filiale française ou de la maison mère ?

Franck Setruk

La cible qui était visée, comme interlocuteur, était le représentant de l'employeur au sein de l'instance européenne. Ce n'était pas le DRH français.

François Perniola, président de la FECER

Le questionnaire n'identifie pas les raisons pour lesquelles certaines fédérations européennes, affiliées à la CEC, sont peu présentes dans la négociation des CEE. Le questionnaire pourrait avoir une approche un peu plus analytique de cette problématique ?

Marc Soufflet, Groupe CAT, militant CFE-CGC

Comment peut-on organiser des pétitions de salariés d'au moins 1000 salariés nécessaires à l'ouverture des négociations, alors que les représentants de salariés des différents pays ne se connaissent pas ?

Des interventions de participants

- Quel est le niveau de validité statistique et de signification des données présentées ?
- Il faudrait avoir toutes les fédérations professionnelles dans le comité de dialogue social européen. Il s'agit d'une question pour nous, pour toute notre organisation. Je crois que c'est l'unique axe d'amélioration réel de la situation. Quel est ton opinion ?

Franck Setruk

Concernant le contenu du questionnaire, on avait au départ beaucoup plus de questions, et notamment, sur l'implication des fédérations européennes de la CEC. Cependant, on s'est trouvé confronté à un problème de longueur de questionnaire. Il a fallu faire des choix et faire des coupes sombres.

Je vais faire le lien avec la question sur l'aspect statistique. Comme je l'ai bien précisé, on n'est pas du tout dans une démarche d'analyse quantitative et d'échantillons de représentativité avec une valeur statistique. Pour cela, il y a la base de données. Si on veut avoir une description de tout ce qui existe, c'est dans les bases de données qu'on va la trouver.

En revanche, on avait là une démarche plus qualitative, concernant des perceptions. Et donc sur ces aspects éminemment subjectifs, faire de la statistique, c'est comme les propositions à la fin : ce sont des suggestions individuelles. Effectivement, il faut qu'il y ait plus d'implication au niveau des différents acteurs, et surtout

plus de dialogue. Ce qui m'a surpris dans les différentes réponses et notamment au travers des analyses des réponses de représentants de salariés et de représentants d'employeurs c'est la différence de perception de réalités factuelles. Pour vous citer des exemples : sur des effectifs d'entreprise, on a des divergences. Quand ça se joue à 200 salariés, on peut se dire que l'un arrondit et qu'il n'y a pas de problème. Mais quand on est avec 50 % d'écart sur les effectifs d'une grande entreprise en Europe, point de vue salarié point de vue employeur, ils ont une vision très différente de leur entreprise et ils ne parlent pas de la même chose. C'est dommage qu'ils ne la partagent pas.

Frédéric Morterol, militant CFE-CGC

J'ai eu la chance de faire partie d'un forum européen, quasiment depuis 1997, chez BP Chemicals, puis INEOS en 2005.

J'ai pu constater 3 points :

- Les grands groupes en Europe tendent de plus en plus à rapatrier au niveau de leur direction centrale un certain nombre de décisions stratégiques, industrielles qui, avant, étaient l'apanage des pays où ils opéraient.

Bien souvent pour des raisons d'optimisation fiscale, le siège est situé dans un pays avec une fiscalité « accueillante », « attractive ». Ce mécanisme financier et industriel fait, qu'un certain nombre d'informations/consultations qui pouvaient avoir lieu à l'échelle nationale n'ont plus lieu d'être.

- Les CEE devraient s'approprier toute la problématique de la comptabilité statutaire et de la stratégie industrielle.
- Les CEE font face à un problème culturel. Ils réunissent de nombreux pays et donc des cultures différentes.

Les syndicats en Angleterre ne sont pas très habitués à regarder dans les détails de la comptabilité officielle, publiée. En Allemagne, c'est beaucoup plus le cas, en France, c'est aussi souvent le cas. Je me demande si une des évolutions futures des comités européens pourrait être de se doter par exemple des attributions d'une commission économique, comme dans les comités d'entreprise français.

Une intervention d'un participant

Concernant les mandats exercés par les fédérations européennes dans les conseils d'entreprise européens, dans quelles mesures sont-ils des mandats pleins ? Ne s'agit-il pas plus souvent d'invités ? Dans les 961 CEE actifs actuellement, quels sont ceux où il n'y a aucune représentation des cadres à ce jour ?

Franck Setruk

Il est nécessaire que les membres des CEE aient des compétences en matière de comptabilité et de finances. Cela justifie par ailleurs l'intérêt d'avoir des représentants de l'Encadrement dans la représentation des salariés au niveau européen. Mais cela renforce le besoin de formation des membres de CEE, posé déjà par le problème de la langue et puis l'acquisition de compétences. Il serait donc plus

judicieux de prévoir au niveau des instances européennes, dans les compositions des CEE des représentants de l'Encadrement qui apporteront leurs savoirs dans ces domaines.

Pour rejoindre le sujet d'évolution vers des commissions économiques, c'est un peu à la mode française, rien ne l'empêche. Ce serait peut-être plus des commissions d'analyse financière. Rien n'empêche le retour à des experts dans ces domaines, ce qui est possible aussi.

Les représentants des fédérations dans les CEE, d'après les résultats du questionnaire, sont souvent invités, ils ne sont pas membres de droit. Mais dans certains CEE, ils sont présents de façon permanente.

Le rôle des CEE dans la nouvelle directive : quels enjeux à transposer ?



Table ronde

Intervenants (de gauche à droite) :

- **Emmanuel Jahan**, CEEP,
- **Evelyn Pichot**, Commission européenne,
- **Jean-Jacques Paris**, cabinet Alpha, modérateur.

Le ministère du Travail français a été sollicité pour intervenir lors de la table ronde mais n'a pu être présent (le ministère travaille sur la transposition de la directive sur les CEE). Il est cependant représenté par des participants membres de la Direction Générale du Travail.

Evelyn Pichot

Au sein de l'unité de droit du travail de la Commission Européenne, je suis en charge de la directive sur les CEE.

Les objectifs et les contenus de la nouvelle directive sont là pour répondre justement à ce qui a été identifié comme étant des champs d'amélioration possibles des CEE.



Quels sont les objectifs tout d'abord de la nouvelle directive sur les CEE ?

- **Avoir des CEE plus nombreux.** Pourquoi ? Notre objectif est de faire en sorte qu'il y ait davantage d'exercices du droit à l'information, à la consultation transnationale des salariés. Donc qu'il y ait plus de CEE. Pour l'instant, 60 % d'entreprises et 40 % de salariés n'y ont pas accès.
- **Avoir des CEE plus efficaces.** Pourquoi ? Les CEE sont particulièrement importants dans les cas de restructurations européennes, dans les grandes entreprises. À peu près dans la moitié des cas, les CEE ne sont pas consultés avant qu'une décision de restructuration transnationale ne soit rendue publique. Il y avait donc un besoin de modifier la directive. C'est pour cela que la Commission, après une étude d'impact approfondie et après une consultation des partenaires sociaux, a présenté une proposition de directive en juillet 2008.

Quels sont les éléments principaux de cette nouvelle directive, et qu'est-ce que ça va changer de fait pour les CEE pour l'information/consultation transnationale ?

- **Les éléments qui ne changent pas :**

Toutes les bonnes pratiques dans les CEE ne devraient pas changer.

La priorité absolue est toujours donnée à la négociation par la directive, c'est-à-dire la négociation entre les parties dans chaque entreprise, sur ce que doit être le CEE ou la procédure d'information/consultation, sa composition, ses moyens, sa façon de fonctionner, ses caractères particuliers. La directive renforce ainsi le cadre à cette négociation. Le fond, le cœur de la mise en place des CEE reste la négociation.

- **Des évolutions :**

La directive prévoit de nouvelles dispositions qui concernent la mise en place de nouveaux CEE.

Elle instaure une obligation pour les directions locales ou nationales, le management des entreprises à tous les niveaux de fournir toutes les informations nécessaires pour savoir s'ils sont en mesure de demander l'ouverture d'un CEE et/ou à la mise en place d'un CEE. Notamment, ce sont des données sur le nombre de salariés, sur la structure de l'entreprise, etc. Ces informations doivent être données, et c'est à présent la responsabilité conjointe de tous les niveaux de direction dans les entreprises qui sont concernées.

À chaque ouverture de négociations pour la composition du groupe spécial de négociation, pour la mise en place d'un CEE, il y aura une information des partenaires sociaux européens.

Qui sont les partenaires sociaux européens ? Ce sont ceux qui sont consultés par la commission européenne dans le cadre du processus instauré par le traité. Ce sont les confédérations interprofessionnelles d'employeurs et de salariés, et les fédérations professionnelles d'employeurs et de salariés au niveau européen. La CEC fait bien entendu partie de ces organisations.

La directive encadre le contenu de l'accord qui institue un CEE ou une procédure d'information et de consultation transnationale des salariés. Et dans ce contenu de l'accord, on a des éléments sur l'articulation entre le niveau national et le niveau européen, d'information et de consultation. On a des éléments sur l'adaptation au changement de la structure de l'entreprise, des éléments sur la nécessité d'assurer une représentation équilibrée des différentes catégories de personnel.

Les cadres en tant que tels ne sont pas spécifiquement cités. Il est indiqué simplement que l'accord instituant le CEE doit tenir compte du besoin de représentation équilibrée des travailleurs au sein du CEE. Cela concerne les cadres, mais aussi différentes activités dans une entreprise.

Ensuite, il y a des éléments très importants qui concernent le **fonctionnement du CEE**, afin de le rendre plus efficace.

La directive définit les modalités d'information et de consultation des travailleurs et leur mise en œuvre afin d'en assurer l'effet utile. Cette dernière est associée à un autre principe important qui est de permettre une prise de décision efficace de l'entreprise. L'idée est que le processus d'information et de consultation transnational qui a lieu au sein du CEE doit permettre une prise de décision plus éclairée, plus efficace.

Il y a également des aspects essentiels dans la nouvelle directive, qui sont les concepts et les définitions de l'information et de la consultation. On a dans la nouvelle directive des définitions assez longues, étoffées, de ce qu'il faut entendre sous les termes information et consultation. Je ne vais pas vous les lire *in extenso*, (cf article 2.1), mais ce qui est important ici – et on a ce principe à la fois dans la définition de l'information et dans celle de la consultation – c'est une sorte de déclinaison du principe de l'effet utile. Il est dit que cela doit s'effectuer à un moment, d'une façon, et avec un contenu qui soit approprié.

On a un élément important dans la nouvelle directive qui est de définir quelle est la compétence du CEE par rapport à celle des instances nationales de représentation et quelle doit être l'articulation entre le niveau national et le niveau transnational.

On a, ce qui n'était pas le cas dans la directive de 94, une définition de la compétence transnationale du CEE. Ces dispositions ont été introduites depuis lors, notamment par la directive qui établit un cadre général pour l'information et la consultation des travailleurs en 2002. Elles permettent de préciser quelle est la compétence du CEE sur les questions transnationales, par rapport aux compétences des instances nationales de représentation des salariés qui ont, elles, une compétence sur les questions nationales, et de voir quelle est l'articulation entre les deux.

Exemple : Je prends le cas d'Opel, avec la fermeture de l'usine d'Anvers. Les salariés d'un seul État-membre sont directement affectés par la disparition des emplois. Mais ça a une importance pour l'ensemble des travailleurs européens parce que c'est un nombre important de suppressions d'emploi. De plus, ça implique des transferts d'activité entre les pays et c'est encore un élément complémentaire de transnationalité. Ce sont des exemples que l'on a pris au conseil et au parlement dans le cadre de la discussion sur la directive. Cela peut être aussi la disparition d'un centre de recherches européen qui n'implique pas forcément beaucoup de

pertes d'emploi mais qui peut être très significatif pour les salariés et pour l'avenir de l'emploi en Europe par exemple. C'est cela, la définition de transnational.

La directive met en place une articulation du niveau transnational et du niveau national d'information, de consultation et de représentation. Dans l'enquête, ce fut un élément identifié comme un élément de faiblesse du fonctionnement des CEE. De fait, la directive dit que « les niveaux national et transnational d'information et de consultation doivent être articulés l'un avec l'autre ». On doit définir dans chacune des entreprises comment cette articulation doit être effectuée. On a effectivement des systèmes différents. On peut avoir une entreprise avec des divisions, ou une entreprise qui peut être très implantée dans un pays et juste avoir des structures commerciales dans les autres. L'idée est donc de dire que cette façon d'articuler les niveaux national et transnational d'information/consultation, la circulation de l'information, doit être faite et adaptée à la situation concrète de chaque entreprise à travers la négociation.

On a aussi dans la nouvelle directive des dispositions **sur le rôle et la capacité des représentants du personnel**. La nouvelle directive dit que « les membres du CEE représentent collectivement l'ensemble des salariés européens. » Un membre de CEE ne représente pas son syndicat ou son lieu de travail ou même son pays, c'est l'ensemble des membres qui représentent collectivement l'ensemble des salariés européens. Il y a des dispositions qui disent qu'ils doivent avoir les moyens d'exercer leurs fonctions. Notamment, ils doivent disposer des moyens nécessaires pour appliquer les droits découlant de la directive de représenter collectivement les salariés. Il y a beaucoup de discussions sur l'étendue exacte de ces moyens. Ce sont à la fois des moyens matériels, investis en justice si c'est nécessaire. Est associé à cet élément de représentation collective un devoir pour les représentants des salariés d'informer les salariés qu'ils représentent. C'est très important, car parfois le CEE est dans les hautes sphères et les salariés n'ont aucune notion de ce qui peut se faire là-haut. La nouvelle directive introduit une obligation pour les membres de CEE de faire un retour d'information aux salariés qu'ils représentent.

La directive prévoit aussi une formation. Elle prévoit que les salariés, les membres des CEE aient une formation sans perte de salaire. La formation est déjà effectuée dans 40 % des CEE. Le mandat de représentant dans les CEE est très difficile, il faut : représenter correctement les salariés que l'on représente, être à l'aise dans les stratégies hautes sphères, pouvoir analyser les comptes, pouvoir s'exprimer, avoir des capacités en termes de relations interculturelles qui ne sont pas forcément évidentes lorsque les fonctionnements sont différents, etc.

Dans la nouvelle directive, on a aussi des éléments pour **organiser l'adaptation des CEE aux changements des périmètres des entreprises**. On sait, qu'aujourd'hui, les fusions, acquisitions et modifications sont permanentes. Beaucoup de CEE n'étaient pas bien équipés pour faire face à ces changements. On a donc dans la directive une clause d'adaptation qui s'applique à tous les accords – même ceux qui ont été conclus avant 96, même ceux qui ont été conclus dans les entreprises qui ne sont pas sujettes aux obligations de la directive – qui doit permettre en cas de changement de périmètre de l'entreprise de faire une nouvelle négociation pour mettre en place un nouveau CEE.

La directive introduit un élément complémentaire : une fenêtre entre juin 2009 et juin 2011, pour conclure des nouveaux accords ou pour réviser les accords existants de CEE. Durant cette période, ce sont les obligations présentes qui continueront à s'appliquer et pas les obligations qui sont issues de la nouvelle directive. L'objectif était de faciliter la conclusion de l'accord de CEE dans cette période, avant la mise en œuvre de la nouvelle directive de façon à inciter des nouveaux CEE comme en 96. Certaines ne vont être soumises à aucune obligation, sauf à la clause d'adaptation, d'autres vont être soumises aux obligations actuelles et à la clause d'adaptation et enfin, une troisième catégorie d'entreprises va être soumise totalement à la nouvelle directive. Cela rend les choses un peu compliquées...

Pour conclure : On travaille actuellement avec les États membres pour échanger les informations, analyser les problèmes, faciliter la transposition de la directive dans les droits nationaux. On devrait être en mesure de produire des résultats de ce travail avec les États membres rapidement.

Emmanuel Jahan, CEEP



Bonjour. J'ai une double casquette. Je représente d'abord les entreprises à participation publique européenne et aussi représentant pour les affaires sociales du groupe Air France-KLM. J'ai donc une casquette de lobbyiste puisque je représente mon groupe par rapport aux évolutions sociales et d'un autre côté, au niveau de ce regroupement d'employeurs des entreprises à participation publique qui s'appelle le CEEP, qui est l'un des trois partenaires sociaux européens officiels avec

la Confédération européenne des syndicats et BusinessEurope. Pour parler très librement, BusinessEurope représente les entreprises privées et est beaucoup plus implanté que ne l'est le CEEP qui représente plus des entreprises à participation publique, type chemin de fer, ou avec la double participation, comme Air France-KLM, Renault ou Airbus, une participation de l'État et des participations privées.

Alors, comment s'est passée la discussion ? Je vais vous donner la réalité de nos réflexions internes car Evelyn a présenté le texte final. Mais vous vous doutez bien qu'entre le premier texte – dont je me souviens – qui a fait l'objet d'un rejet systématique, il a fallu, dans un premier temps, avoir un travail au sein même de notre organisation. Il faut savoir que l'on travaille avec 27 États membres et ce à quoi les Français ne sont peut-être pas tout à fait habitués, quand Evelyn dit qu'il y a des dispositions raisonnables, à la limite on va presque s'inspirer du mot « raisonnable » dans le droit anglo-saxon qui a quand même une vraie valeur. Alors, certes, ce n'est pas, comme chez nous sur le droit latin, exprimé de façon très claire mais cela veut dire quelque chose au niveau européen.

La première question que l'on s'est posée, c'est : Pourquoi faire une nouvelle directive alors que celle qui existe déjà a encore une marge de manœuvre assez importante ? Si on accentue les contraintes sur la nouvelle directive, on aura peut-être encore moins de chance d'avoir des comités d'entreprise...

La question de la représentativité des partenaires sociaux s'est également posée. Parce que les règles de représentativité en Europe sont totalement différentes. Vous avez une Confédération européenne des syndicats qui a à peu près douze fédérations si mes souvenirs sont bons et si ça n'a pas changé. Mais vous avez 72 représentants des employeurs qui sont répartis dans 36 comités de dialogue social, vous voyez bien que ce n'est pas simple. La représentativité au niveau des salariés est historique par exemple au Danemark et aux Pays-Bas. Elle ne fait l'objet d'aucun texte légal. La France a une loi. Il y a des endroits comme l'Allemagne où c'est une cour fédérale qui a décrété que si l'on avait montré par une grève qu'on savait entraîner les travailleurs, c'est qu'on pouvait être déclarée représentative. La notion de représentativité n'est donc pas du tout la même. Vous allez en Suède au works council, qui est le comité d'entreprise, et les représentants sont nommés par les syndicats car les syndicats sont tellement représentatifs puisqu'ils font 80 % des salariés.

L'une des évolutions les plus importantes : la notion de représentativité et de représentation équilibrée. Je suis très content que tu en aies parlé, Evelyn, puisque mon expérience dans Air France-KLM, dans notre CEE, la majorité des représentants ne représentent que 6 000 personnes sur 100 000 salariés. Est-ce que ces représentants de 6 000 personnes peuvent se prononcer sur un groupe de 100 000 ? Vous voyez bien que la directive, à mon avis, avec les années qui viennent, va changer vraiment le contenu et le rôle des CEE.

Le premier point des accords, était la notion de transnationalité. Dans le premier texte, on pouvait avoir un problème transnational qui ne touchait qu'un seul État membre. Pour cela, le texte s'était appuyé sur la directive de 2001 concernant les sociétés européennes où déjà, c'était le cas. On s'était posé la question, « est-ce qu'il n'y a pas source d'abus ? » Parce que deux États membres, là au moins on est sûrs, c'est bien transnational.

Mais un État-membre, est-ce que toute modification de l'organisation de l'entreprise sur un État-membre relève bien d'un niveau européen ? Exemple – je donne des expériences concrètes pour l'avoir vécu personnellement – à Londres, on avait un garage qui avait cinq personnes qui s'occupait d'une dizaine de voitures. Quand Air France a voulu le fermer avec un reclassement sur place, formation, rémunération identique, le CEE d'Air France avait dit que c'était un problème européen. La question s'était posée au sujet de la fermeture. Pourquoi ? Parce que c'était une réorganisation et qu'il pouvait y avoir des impacts sur d'autres, etc. Donc, au niveau des employeurs, la question qui s'est posée était : où est la limite entre le transnational si on est qu'un seul État-membre et ce qui ne l'est pas. Le compromis dans la directive (considérant 16) précise que s'il y a un problème qui touche un seul État-membre mais qu'il a un impact sur le groupe, ça relève quand même d'un CE et c'est très bien. Mais quand vous regardez le texte législatif lui-même de la directive, qui dit qu'il faut quand même deux États membres. Donc en fait, c'est la loi et l'esprit de la loi. Je pense que ce n'est pas mal car les considérants fixent l'esprit de la loi et la loi est là. Voici le débat qu'on a eu et c'est le compromis qui a été trouvé par les partenaires sociaux, en l'occurrence la Confédération européenne des syndicats.

L'autre point, était la prolongation des accords existants. On a trouvé un accord concernant l'information-consultation. On a eu le débat avec le lien national. Quand

fallait-il les prévenir ? Au début, c'était de dire, il faut que ce soit fait maintenant, tout le monde était d'accord d'ailleurs, à part qu'à un moment c'était tellement précis que c'était presque le même jour. Alors on a voulu dire attention, car pour réunir un CEE, les contraintes sont différentes qu'un CE national. On était donc d'accord sur cette notion d'informer simultanément mais ça ne voulait pas dire le même jour forcément.

Un troisième point a été l'objet d'un long débat entre nous, avec BusinessEurope : la notion d'ester en justice pour le CEE. La première version du texte disait que le CEE représentait tous les travailleurs, selon notre avis c'est plutôt bien, et qu'il avait pouvoir d'ester en justice. Là, évidemment, ça posait un problème : sur quelles bases, où et quel texte ? Le débat a finalement abouti à dire que le CEE doit avoir les moyens juridiques de faire appliquer la directive. On a donc limité la notion d'argument juridique à l'application de la directive. On va parler librement. C'était la présidence française. La Confédération européenne des syndicats savait que derrière, il y avait la présidence tchèque et qu'avec cette présidence, ce serait autrement plus compliqué de faire passer un tel texte qu'avec une présidence française. Finalement, tout le monde a accéléré le débat et on a abouti à un accord commun.

Je terminerai par cette provocation : la France doit grandir en termes de relations sociales ! Quand le document a été signé – la CES c'est 65 millions de salariés et BusinessEurope et CEEP revendiquent 20 000 entreprises – des députés français au Parlement Européen, dont Harlem Désir, ont estimé que cet accord ne leur convenait pas ! Je trouve ça extraordinaire ! Il faut avoir conscience qu'un accord signé par la CES exige déjà en son sein un grand débat pour dire « on signe le texte », que les négociateurs du texte ont travaillé mot par mot. Et après tout ce parcours, arrivent certains politiques – français en plus – disant « nous, ça ne nous va pas ». Certes, mais il faut bien se repositionner dans le contexte européen !

Questions/réponses avec les participants dans la salle

Marc Soufflet, groupe CAT, CFE-CGC

Quel est l'impact d'un refus de consultation du CEE ? A-t-il le même effet que pour un CE français ?

Des interventions de plusieurs participants

- Les comités européens de dialogue social sectoriel ne donnent pas de place aux représentants des cadres, représentés par les Fédérations Européennes de la CEC European Managers.

La Commission Européenne peut-elle intervenir pour que le dialogue social européen soit plus représentatif des acteurs reconnus au niveau national ? En particulier, les cadres sont reconnus au niveau national par des lois, mais pas au niveau européen.

- Il importe de bien lire les termes de la nouvelle directive sur la représentation équilibrée. Au nom de la subsidiarité, il appartient aux États membres de déter-

miner qui sont les représentants des travailleurs et notamment de prévoir, « s'ils l'estiment adéquat », une représentation équilibrée des différentes catégories de travailleurs. Le problème est que certains pays européens ne définissent pas la notion de manager ou de cadre, voire ont des législations qui sont discriminatoires vis-à-vis de la représentation des cadres. Par le biais de cet article, on remonte ce type de discrimination dans la directive.

Evelyn Pichot

Tout d'abord, sur le refus de consultation

La question des sanctions est une question qui est de la responsabilité des États membres dans la transposition nationale.

Il y a des principes généraux au niveau européen. Cette directive est introduite dans les droits nationaux des différents États membres quelquefois par la négociation collective, mais elle rentre à travers la transposition dans les droits nationaux des différents États membres.

La responsabilité des États membres est d'une part, d'assurer que les objectifs et le contenu de la directive soient correctement transposés dans les droits nationaux, et d'autre part de prévoir des sanctions en cas d'observation des dispositions de la directive, qui soient des sanctions efficaces, appropriées.

Il y a un considérant dans la directive qui indique que des procédures administratives et judiciaires ainsi que des sanctions effectives, dissuasives et proportionnées à la gravité de l'infraction, doivent s'appliquer en cas de violation des obligations qui découlent de la présente directive. Est-ce que ça doit être les mêmes sanctions par rapport au défaut de consultation des instances nationales de représentation ? Est-ce que ça doit en être d'autres ? Cela appartient aux débats nationaux, pas au niveau européen. Ce qui est certain, c'est que l'obligation de l'État-membre dans la transposition est d'avoir des sanctions qui soient effectives, proportionnées et dissuasives.

Pour les relations avec les comités de dialogue social.

Les comités de dialogue social sont des structures où il y a une autonomie des partenaires sociaux. La commission, par rapport au dialogue social sectoriel, est là pour donner le cadre, les moyens, promouvoir, aider, etc. Mais elle ne peut pas obliger les acteurs patronaux et syndicaux des comités de dialogue social sectoriels à mettre certaines choses à l'ordre du jour du comité de dialogue social sectoriel ou à introduire des parties qui ne sont pas des parties acceptées par les organisations patronales et syndicales présentes.

C'est vraiment aux acteurs du dialogue social sectoriel, dans chacun des secteurs, de mettre en place les moyens qui permettent d'avoir une bonne articulation de cela. J'ai été invitée dans certains comités de dialogue social sectoriels, la chimie par exemple, pour discuter de l'incidence de modifications en matière de CEE, l'importance des accords d'entreprise transnationaux, de la négociation transnationale d'entreprise qui se développe, pour voir quels pouvaient être le type d'articulation

entre le dialogue social sectoriel européen et le dialogue transnational d'entreprise. Mais encore une fois, il appartient à vos organisations représentatives, patronales et syndicales de le mettre en place. À part supporter, aider, donner les éléments quand il y a un projet en ce sens, la Commission ne peut rien imposer.

La question de l'articulation des niveaux de dialogue social est très importante. C'est une des questions qui sera abordée dans le cadre des réflexions en cours sur les accords d'entreprise transnationaux.

Sur la dernière question sur la représentation équilibrée

Le texte qui détermine la représentation des salariés est inchangé par rapport à la directive initiale. Ce qui a été modifié, c'est à l'article 6 de la directive : le fait que la composition du CEE, le nombre de membres, la répartition des sièges, permettent de prendre en compte dans la mesure du possible le besoin de représentation équilibrée des travailleurs selon des activités, les catégories des travailleurs et le sexe. La méthode de désignation des représentants des salariés doit se décider toujours au niveau national. Dans certains pays, ce sont les syndicats qui représentent les salariés, dans d'autres ce sont les élus des comités d'entreprise. Les mécanismes de détermination, d'élection, de désignation sont très différents d'un État-membre à l'autre. Ce n'est pas possible de le déterminer au niveau européen. Par contre, ce qui a été introduit, l'accord qui institue un CEE doit dans la façon dont il est conçu, dans sa composition, permettre dans la mesure du possible, une représentation équilibrée des activités, des catégories et selon les sexes.

Jean-Jacques Paris

Si les États membres ne transposent pas comme il faut la directive, la Commission a un rôle à jouer : elle peut contester la transposition. Mais la Commission ne peut pas imposer aux États membres tel ou tel type de sanction. Cela relève de chacun des États membres. Après, c'est à la Commission d'apprécier.

Sur le lien entre les CEE et les comités de dialogue sectoriels, je crois qu'il ne faut pas faire de confusion. Je ne vais pas être tout à fait d'accord avec Evelyn. Exemple : Je suis membre d'un comité de dialogue sectoriel pour le transport depuis cinq ans. On ne parle pas de CEE. Pourquoi ? Parce que ceux qui sont autour de la table ne représentent pas une entreprise mais l'ensemble d'une industrie au sens large. On ne parle pas de CEE, sauf à présenter de nouvelles directives le concernant. Et je vais même aller plus loin : les partenaires sociaux n'en veulent pas. Pour la Confédération européenne des syndicats (CES) et la Fédération européenne de la métallurgie (FEM), ce sont elles qui représentent l'ensemble des travailleurs de la métallurgie, ce n'est pas le CEE.

D'ailleurs, il y a un très gros débat entre eux –chez nous aussi – pour savoir si un accord transnational peut être signé par un CEE. Voilà une bonne question. La position de BusinessEurope, du CEEP et de la CES est qu'un CEE n'est pas destiné à signer un accord transnational qui se substituerait au rôle des organisations syndicales. Il est vrai qu'en Allemagne, il y a des accords signés par des CEE mais ce n'est pas la règle en Europe. Au sein de la FEM, une procédure, au demeurant fort courageuse, a été mise en place pour valider un accord au niveau européen. L'au-

torité est la CES et elle se bat pour garder son autorité comme les employeurs se battent aussi pour garder leur autorité en termes de négociations. Pas de mélange des genres.

Patrice Montanian, militant CFE-CGC

L'obligation faite par la nouvelle directive de communiquer aux salariés le compte-rendu de nos travaux nous incombe-t-elle ou est-elle automatiquement transférée sur nos employeurs ?

Si on veut une communication plus institutionnelle, soit on la fait nous-mêmes et on se fait sanctionner parce qu'on va au-delà de ce qu'autorisent les accords de droit syndical, soit on passe par notre Direction, qui nous impose une forme de tract syndical qui n'a pas la valeur institutionnelle que la directive a bien voulu donner à cette communication. Peut-on considérer que cette obligation est transférée d'office à nos employeurs, pour nous donner les moyens aujourd'hui de communiquer de façon institutionnelle avec les salariés que nous représentons dans toutes les sociétés du Groupe et dans tous les pays concernés ?

Deuxième question sur la notion de transnationalité. Peut-on considérer qu'un plan de sauvegarde de l'emploi dans un seul pays peut intéresser les autres pays du fait, par exemple, des politiques de mobilité groupe et des obligations de reclassement qui peuvent exister dans les législations nationales ?

Michel Patard, vice-président d'Eurocadres

La transposition de la directive de 1994 a montré que dans certains pays, on avait du mal à considérer que les représentants des travailleurs issus de ce pays-là puissent représenter les salariés dans la mesure où ils étaient désignés par les entreprises. Comment la directive de 2009 peut-elle améliorer les choses dans ce domaine ?

Le modèle social européen, avec le CEE, est très intéressant. Il faut le valoriser. Mais Monsieur Van Craeynest l'a dit ce matin, cela concerne des groupes qui sont de plus en plus des groupes mondiaux. Comment un dirigeant d'entreprise, à partir de l'expérience qu'il a dans un CEE, peut-il envisager une transposition à l'échelle mondiale, comme par exemple ça a pu se faire dans le groupe EDF? Il y a un certain nombre d'outils qui peuvent exister à l'échelle internationale. Comment un entrepreneur pourrait envisager une transposition du modèle du CEE à l'échelon international ?

Emmanuel Jahan

Concernant la question de la communication : ce n'est pas la Direction qui va diffuser le message des salariés. Le mode de diffusion doit figurer dans l'accord, normalement, qui doit être signé ou voire amendé pour les CEE.

Les reclassements au niveau européen : ils sont dans la loi française, mais pas dans tous les États membres, ce qui explique d'ailleurs qu'il y a une notion de subsidiarité qui entre en compte. Le nombre de reclassements est important. Si une usine est fermée dans un seul pays, et qu'il y a beaucoup de reclassements, *a fortiori* il y aura un impact sur les autres entités des autres États membres. Effectivement, cela relève du CEE.

Double appartenance direction/représentant : si les parties ne se mettent pas d'accord sur la représentativité « qui représente qui », les clauses subsidiaires vous donnent des règles. Il faut les appliquer. Ces clauses s'appliquent en cas d'échec du dialogue social.

Échelle mondiale, accord RSE, c'est une vraie question aujourd'hui. Peut-on imaginer un accord mondial ? Il y a des grandes entreprises qui le font, mais elles sont peu nombreuses. Il y a 80 à 100 accords transnationaux qui existent et très peu d'accords mondiaux. Mais les différences entre les États sont telles qu'il est très compliqué de mettre en place ces accords.

Dans le cadre de la présidence belge européenne, nous avons travaillé sur le travail décent. La question était la même : peut-on imposer le travail décent partout dans le monde ? La réponse de tous les participants était qu'il existait des *gaps* tellement importants selon les États, qu'il fallait adapter chacune des politiques par rapport à ces derniers. Et bien je pense que c'est la même chose pour les accords RSE. Bien sûr, il y a des clauses fondamentales. Cependant, même les huit clauses fondamentales de l'OIT ne sont pas appliquées partout en France. L'égalité homme/femme, je vous signale, fait partie d'une convention fondamentale. Pourtant, on en parle toujours...

Le CEE à l'épreuve de la pratique

Table ronde



Intervenants (de gauche à droite) :

Jean-Jacques Paris, modérateur ;

Luigi Bosco, représentant des managers, AER Quadri, Alitalia ;

Dominique Azam, DRH Europe Groupe Saint-Gobain ;

Jean-Claude Guery, représentant des employeurs, MEDEF, AFB ;

Antonio Paranhos-Neto, représentant des managers, ARKEMA.

À partir de deux monographies succinctement exposées, censées être pour une partie un échec, et pour l'autre une réussite, un grand succès, l'idée est de commencer à explorer des problématiques qui sont posées au moment où on met en place un CEE, ou au moment où on le fait vivre.



Luigi Bosco, vice-président de la FICT pour le Transport aérien

Secrétaire Administratif National d'AERQUADRI

Introduction : Faillite de l'ancienne compagnie « Az » et création d'une nouvelle compagnie – Relations Syndicales

Pour mieux comprendre l'état des relations syndicales à l'intérieur d'ALITALIA, j'estime nécessaire de consacrer quelques minutes à expliquer l'évolution de la compagnie dans les trois dernières années. Après des choix de managements très discutables, de fréquents changements au niveau de la Haute Direction (très bien rémunérée), des intérêts politiques enracinés et des plans industriels inatteignables, nous avons assisté à l'écoulement du partenariat avec KLM et Air France et, peu après (août 2008), à la mise en administration extraordinaire de la compagnie avec nomination d'un commissaire liquidateur. Une partie des responsabilités, dans la réalisation d'un bilan si négatif, doit être recherchée dans le nombre important de syndicats présents dans la négociation (CGIL, CISL, UIL, UGL, SDL, CUB, ANPAC, UP, ANPAV) et dans la politique corporatiste que certains d'entre eux ont poursuivi jusqu'à la fin.

La faillite de l'ancienne compagnie « AZ » a eu comme conséquence la mise en « Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria » (CIGS) (indemnités chômage), sur la base d'un décret *ad hoc* préparé par le Gouvernement (le décret connu comme « Lodo Letta »), d'environ 10 000 employés entre personnel de terre et personnel de vol. Une telle « épuration » a souvent eu lieu de façon dramatique (24 h pour quitter le bureau), sur le modèle de ce qui s'était produit aux États-Unis, sans prendre, en aucun cas, en considération les professionnalités, les aptitudes et les qualités des ressources humaines, et plus particulièrement un plan de réorganisation motivé. Les autres ressources humaines ont été réabsorbées par la nouvelle compagnie « CAI » (Compagnia Aeronautica Italiana) avec des contrats prévoyants des conditions moins favorables, notamment pour les cadres (disparition du niveau cadre supérieur), et en matière de traitement économique.

Le décret du Gouvernement Italien a donc assuré aux salariés une période relativement longue d'amortisseurs sociaux (7 ans de contribution de la CIGS mobilité incluse, mesure jamais appliquée pour d'autres sociétés italiennes). Pour les syndicats, cela a marqué un tournant dans les relations avec la compagnie pour les raisons suivantes :

- L'annulation des relations avec certains syndicats qui n'ont pas été admis à la table des négociations et qui, donc, n'ont pas signé l'accord (seules UP, UGL, CGIL, CISL, UIL ont été reconnues tandis que ANPAC, ANPAV et SDL ont perdu leur représentativité) ;
- L'indisponibilité totale de la compagnie à rencontrer les syndicats non « qualifiés » c'est-à-dire ceux qui n'avaient pas signé le pacte du Gouvernement (Aerquadri est parmi ceux-ci) ;

- Le licenciement ou la mise en retraite d'un bon nombre de délégués syndicaux (y compris des dirigeants) a conduit à une réduction du nombre des représentants dans la catégorie Cadre et Dirigeants : la relève n'est pas évidente à trouver par peur de représailles (aujourd'hui les Dirigeants n'ont pas de représentation syndicale) ;
- La perception, de la part d'un bon nombre de salariés, de leur totale impuissance face à la fermeture de la compagnie, perception renforcée également par l'adoption de mesures punitives à haut effet de résonance tels que des licenciements pour des fautes mineures, l'interdiction pour tous les salariés (y compris les représentants syndicaux) de participer à un quelconque débat, table ronde ou événement à l'extérieur et de faire des déclarations sans autorisation préalable.

De plus, il faut rajouter que, sur la base de ce qui a été récemment communiqué, la compagnie serait tombée à nouveau dans un état financier critique (malgré les aides reçues par l'État) et cela déterminerait à terme la cession de branches entières d'activités à des sujets tiers (il s'agit de la restauration, de la maintenance et du personnel au sol) avec une importante perte d'emplois estimée à 1900 environ.

Les causes principales de la faillite de l'ancienne Compagnie Alitalia Scenario de référence

Une étude de l'Université Bocconi de Milan, commandée en 2008 par FEDERMANAGER, a mis en lumière parmi les causes qui ont provoqué la faillite de l'ancienne Alitalia :

1. Une imprévisible hausse du prix du pétrole en 2008 (+ 50 % dans un an).
2. L'absence de capacités techniques du management unie à des forts intérêts clientélistes dans le secteur public (voir le cas de la privatisation de Tirrenia et Finmeccanica de ces derniers jours).
3. La privatisation d'Alitalia (potentiel test pour un nouveau rôle de l'État dans le secteur des transports transformé par les intérêts politiques en nid à complications en l'absence d'une politique claire en matière des relations État/marché et actionnariat/management) dont l'impact négatif risque de s'étendre à d'autres secteurs stratégiques (Aéroports, Trenitalia, Tirrenia, sociétés de transport public local, sociétés d'assistance au vol etc...).
4. Le processus de délocalisation des vols de l'aéroport de Rome Fiumicino sur celui de Milan Malpensa, fortement voulu par les Autorités Publiques et soutenu par les intérêts politiques locaux, qui a obligé Alitalia à un dédoublement organisationnel avec une hausse conséquente des coûts et un effort logistique dont les conséquences sont apparues quelques années après.
5. Le processus inversé (dehubbing de Malpensa vers Fiumicino avec une réduction pour Alitalia en 2009 du 77 % de ses activités sur Malpensa) et en conséquence une sensible diminution de la demande passagers, en particulier dans la catégorie « Business », et de l'offre de capacité « Cargo », de Malpensa, par rapport à ses principaux concurrents pan-européens, comparé avec la réalisation d'importants investissements dans des structures logistiques déjà mises en place.

6. Une forte concurrence dans le trafic national (ex : dans le trajet Rome-Milan) soit de la part de « Ferrovie dello Stato » (Chemin de fer italien), soit de la part des principales compagnies low-cost (comme Ryanair) qui, compte tenu de leur chiffre d'affaires, ne peuvent plus être considérées comme « sociétés mineures ».
7. Le refus de la proposition d'achat faite par Air France en 2008 et donc le renoncement à 2,5 milliards d'investissements (avec une réduction du personnel estimée à 2500 emplois).

L'état des lieux sur les relations syndicales et le dialogue social Point sur les CEE

Dans ce climat de fermeture suivi par de fortes tensions sociales, provoquées par la décision de certaines entreprises (soutenue par les syndicats majeurs ainsi que par le Gouvernement) d'annuler les principaux contrats collectifs nationaux au profit de contrats locaux « personnalisés » (voir les cas de FIAT à Pomigliano d'Arco (Naples) et de Fincantieri à Gênes et Taranto), la situation apparaît très grave et destinée à empirer (on s'attend à un automne très « chaud »).

J'exprime, à titre personnel, une réflexion sur des axes possibles d'amélioration :

- Il est nécessaire de retrouver et de renouveler le dialogue social et la concertation en entreprise sur les thématiques les plus importantes (ex : le développement industriel et l'emploi), ainsi que la confrontation sereine entre les parties dans le respect des différents rôles (salariés et employeurs) afin de redonner au syndicat sa mission essentielle qui consiste à être le seul porte parole des besoins de la base.
- Il est important de réaffirmer avec détermination (et lutter si nécessaire) le respect des conditions contractuelles déjà acquises et l'application des contrats collectifs nationaux.
- Il est fondamental d'exiger le respect et la reconnaissance de la professionnalité de tous les travailleurs, en particulier des cadres qui représentent la vraie « colonne portante » des entreprises, aux vues de leur contribution à la réalisation des objectifs de celles-ci.
- Il est indispensable de se confronter à d'autres forces syndicales, nationales et internationales, afin d'unir les efforts pour une pleine application de la réglementation européenne en vigueur, y compris celle très importante sur les CEE.

Aujourd'hui, la base en Italie ne semble pas très intéressée et participative à une cause commune... peut-être en raison de « l'indigestion médiatique » qu'elle subit chaque jour ou parce qu'elle est plus simplement occupée à « boucler ses fins de mois » !!!!!

Dans ce contexte, on peut comprendre que les CEE soient encore en Italie une réalité faible et rare dans un nombre limité d'entreprises et ne représentent pas suffisamment la catégorie des cadres, peu syndiqués et défavorisés d'un point de vue numérique et d'organisation.

Néanmoins, nous restons confiant que grâce, notamment aux travaux des projets tels que PERCEE, dans un futur très proche, nous aurons aussi un réseau des CEE en Italie.

Dominique Azam, Saint Gobain



C'est avec plaisir que je vous dis quelques mots sur le vécu de Saint-Gobain en matière de construction du dialogue social au niveau européen. Je tiens à vous dire que même si dans le propos introductif, on a indiqué qu'il y aurait une expérience à succès qui serait présentée, c'est avec beaucoup de modestie que je viens vous expliquer notre démarche. Et encore une fois, je suis très heureux de partager avec vous quelques réflexions.

Le dialogue social au niveau européen, n'est pas un long fleuve tranquille mais plutôt un chantier qui est ouvert en permanence. Cela étant, il est vrai que nous vivons avec bonheur un certain nombre de réussites dans la construction de ce dialogue social. Je vais vous en parler brièvement. Et j'allais dire que j'ai d'autant plus de plaisir à avoir vécu ces réussites, qu'elles sont partagées. S'il y a du dialogue social, s'il y a des accords européens, c'est parce qu'il y a des parties qui savent se parler. Et donc, mon témoignage cet après-midi, c'est aussi la considération exprimée par rapport à nos partenaires syndicaux, cadres et non cadres des différentes organisations, qui sont très contributifs chez Saint-Gobain à la construction de ce dialogue social.

J'aurais une pensée amicale pour notre ancien secrétaire de la convention, Thierry Logeon de la CFDT, qui malheureusement est décédé il y a quelques mois. Il a été très contributif en tant que secrétaire du comité européen pour négocier l'avenant n° 7 à notre accord de 1992.

Nous avons un vécu très ancien chez Saint-Gobain au niveau européen, puisque nous avons un accord qui date de 1992, et le septième avenant est celui à travers lequel nous avons institutionnalisé l'information/consultation à l'intérieur du comité européen de Saint-Gobain. Comme François Vincent est là, je veux lui exprimer encore une fois tous mes remerciements, car il a pris une part extrêmement importante en tant que président de la FECCIA, j'y reviendrai, dans cette négociation pour aider les différentes parties (y compris la Direction) avec un point de vue à la fois extrêmement précis d'expression de compétences et de responsabilité, mais également avec beaucoup de recul. Il nous a aidé à prendre la distance nécessaire du risque passionnel inévitable dans ces négociations pour rester sur l'essentiel et construire un accord. Et donc en pleine crise – j'y reviendrai aussi parce que c'est un élément important – nous avons négocié, pendant un an, avec les organisations syndicales, cet avenant qui a introduit l'information/consultation à l'échelle européenne, par anticipation à la dernière directive.

C'est un succès, que nous sommes heureux de partager. Maintenant quelques mots sur Saint-Gobain. Saint-Gobain est un groupe international dont le cœur de métier est de servir les marchés de l'habitat. Le chiffre d'affaires est d'un peu plus

de 41 milliards et nous sommes présents dans 64 pays. La place européenne du Groupe est très importante puisque l'activité de Saint-Gobain se concentre encore à hauteur de 70 % dans le territoire européen, même si nous sommes, à travers 64 pays, bien au-delà. Et ce poids européen nous amène à être présents dans 25 des 27 pays de l'Union européenne. Le dialogue social européen est donc quelque chose d'extrêmement important.

Je voudrais insister sur trois points :

D'abord, vous exprimer une conviction. Et là, c'est plus Dominique Azam intuitu personae que le directeur des affaires sociales de Saint-Gobain qui vous le dit.

La crise a créé une opportunité fantastique pour le dialogue social dans les groupes qui avaient une tradition de partager l'information stratégique de façon confiante, importante. C'est une des clés à mon avis de la réussite du dialogue social : savoir parler de ce qui est difficile de façon confiante et précise. Cela n'est possible que s'il y a une habitude à faire ce genre d'exercice. Vous ne pouvez pas, dans les moments de crise, demander aux partenaires sociaux de parler de choses difficiles et de les laisser de côté le reste du temps, quand tout va bien. La crise a créé une opportunité, et ma conviction personnelle est que les comités européens, principalement dans les groupes qui ont une dimension territoriale européenne importante, peuvent avoir une grande vocation sur les questions stratégiques.

J'ai dit souvent, dans des séminaires ou des colloques, que j'étais meurtri par tout ce que j'ai pu lire ou entendre sur le profil des DRH avant la crise. Je ne cherche pas à opposer les mondes. Je ne veux pas opposer le monde anglo-saxon ou, j'allais dire, le reste du monde qui n'est ni anglo-saxon ni européen mais qui est le futur monde, asiatique en particulier, indien, dans lequel on ne peut pas dire qu'il y ait des modèles de dialogue social qui soient construits. Sur les ressources humaines, on a dit « les DRH humanistes, c'est le passé ». Maintenant, ce sont des DRH qui font des opérations, qui sont des financiers, des opérationnels, qui calculent, qui font des tableaux Excel, et qui sont avant tout orientés de cette façon. Tout ce qui est empathie, dialogue social, c'est la vieille Europe, est un peu dépassée. J'ai envie de pousser un cri. J'ai envie de dire que c'est tout le contraire. Et cette crise – comme on dit, à toute chose malheur est bon – a démontré que les groupes qui conservaient le dialogue social comme un élément de la stratégie, de l'équilibre dans la performance du groupe font le bon choix et ça je vous le dis en ayant l'autorisation de le faire, puisque mon président, Pierre-André de Chalendar, l'a évoqué lui-même le jour où il a été élu président de Saint-Gobain au mois de juin 2010 à l'assemblée générale du Groupe : « Je considère que le dialogue social est une des clés de la performance du Groupe ». Je suis très heureux qu'il ait dit ça, et je pense que c'est vrai. Et je pense qu'à travers la crise que nous avons vécue, si nous n'avions pas eu la capacité de parler à l'échelle européenne, donc dans une dimension où vous pouvez évoquer la réalité de ce qui se passe sur toute une série de marchés qui ne sont pas des marchés locaux, nous ne nous en serions pas sortis. Et chez Saint-Gobain, nous avons à la fois des métiers très locaux, et en même temps des marchés internationaux sur lesquels la vision est paneuropéenne ou mondiale.

Le verre plat, le verre pour les bâtiments, est un produit qui voyage. Et lorsque vous avez des usines qui produisent du verre plat, dans tous les pays de l'Europe occidentale et aussi depuis quelques années dans les pays d'Europe centrale ou d'Europe de l'Est, à un moment donné, vous avez trop de capacités dans la crise parce que le marché du bâtiment s'effondre. Il faut mettre des flottes en stand-by, il faut les arrêter, et là, il faut faire des choix. Si vous n'avez pas la capacité d'avoir un lieu dans lequel vous pouvez exprimer tout ça, et bien vous mettez les représentants du personnel, les élus à travers les différentes instances représentatives, les organisations syndicales, dans une difficulté majeure. Parce que vous ne leur expliquez pas clairement quelle est l'incidence de la stratégie et quel est le bien-fondé d'une décision qui doit être prise pour adapter le Groupe et résister dans un temps de crise.

Je suis convaincu que le niveau européen est le bon niveau pour faire ça, à une condition : que le top management des groupes s'approprie, reconnaisse, et considère l'instance européenne.

Chez nous, le président du groupe vient régulièrement s'exprimer à la fois devant le comité et devant le comité restreint, l'organe exécutif européen. Ce comité a une taille efficace parce qu'il est composé de 9 personnes, 9 représentants des délégations générales, qui sont nos clusters de pays en Europe. Donc à 9 interlocuteurs vous pouvez discuter des choses de fond. Et c'est vrai aussi des collaborateurs les plus proches du président, qui viennent régulièrement s'expliquer sur la stratégie. J'ai parlé du verre plat et des conséquences de la crise sur son activité : le directeur général adjoint de Saint-Gobain, Jean-Pierre Floris, est venu courant 2009 à quatre reprises, lui et son proche collaborateur, devant le comité restreint européen pour expliquer les adaptations, l'évolution des marchés, les décisions qui devaient être prises, etc. Et c'est ce qui a fait que pendant cette crise, le Groupe a dû passer par adaptations nécessaires d'un peu plus de 210 000 salariés à 191 000 et que ça s'est fait dans un climat social non pas d'acceptation des organisations – il ne faut pas demander aux organisations syndicales d'être favorables et d'accepter ce genre de décisions – mais simplement, ça les a rendu supportables ou acceptables parce qu'elles ont été expliquées, commentées, et j'allais dire justifiées.

Je crois donc beaucoup à cette instance européenne qui est une instance qui permet de se dégager de la situation locale. Parce que dans les comités d'entreprise locaux, c'est souvent avec passion que les choses sont vécues, quand il y a des restructurations, en France en particulier. En France, on voit bien comment ça se passe quand il y a des fermetures d'usines qui doivent être conduites. C'est souvent difficile. Mais il faut appliquer le même principe. C'est pour ça qu'en France, moi, je suis un grand adepte de l'accord de méthode. Ça ne règle pas tout, mais c'est toujours du même principe, c'est-à-dire parler clair de la stratégie, le plus tôt possible, faire confiance, mettre les difficultés sur la table, s'exprimer de façon transparente, et partager l'explication sur la difficulté. L'échelle européenne, le niveau européen, donne une capacité de recul vis-à-vis des situations locales, ça permet de mieux comprendre la stratégie. Donc nous faisons le pari qu'il faut absolument construire ce niveau européen, avec comme pierre angulaire de l'ordre du jour des séances la stratégie du Groupe, son développement, les décisions d'orga-

nisation des capacités, de gestion des marchés, des business, etc, de la R&D et autres. Nous considérons que c'est la priorité, bien avant l'idée d'aller négocier sur d'autres sujets sur lesquels je ne suis pas contre d'ailleurs. On peut aller négocier sur la diversité, on me demande d'aller négocier sur les risques psychosociaux, pourquoi pas ? Je suis prêt à aller négocier sur tout cela. Mais je crois que prioritairement, il faut être d'accord sur la stratégie.

Je voudrais insister sur le fait que les syndicats de cadres, les organisations syndicales de cadres, ont un rôle important à jouer. Je l'ai dit à travers l'intervention de la FECCIA dans la négociation sur notre avenant numéro 7, mais je pourrais le dire aussi sur tout ce qui concerne les éléments liés à la stratégie. Parce que les managers et quand je dis cela il n'y a aucune offense à tous les autres représentants, mais je pense que les représentants des organisations syndicales cadres aident à prendre de la hauteur, aident à prendre du recul, et à avoir une vision critique des situations économiques, de façon intéressante. Il y a une vraie contribution, une véritable valeur ajoutée au débat, que je veux souligner.

C'est d'autant plus vrai dans la crise en termes de business, que c'est vrai dans les équilibres internes de l'Entreprise.

C'est le troisième point sur lequel je voulais insister avant de conclure. Les managers sont extrêmement secoués dans cette crise que nous traversons, et dont j'espère nous allons en sortir le plus vite possible. Ils sont très secoués. Dans un certain nombre de métiers chez Saint-Gobain, certains managers, certains cadres n'avaient jamais vécu que des phases de développement. Certains avaient fait de la croissance toute leur vie. Des cadres qui ont 40 ou 45 ans, et qui ont eu le bonheur de vivre des situations de croissance et de ne jamais faire du dur, c'est-à-dire être obligés de faire de la productivité, etc. Et du jour au lendemain, avec la violence de la crise que nous avons traversé, il y a eu un changement de cap immédiat, une obligation de s'adapter, et donc de faire des choses auxquelles ils n'étaient pas du tout habitués. Et en plus de cela, en plus de ce changement culturel, une pression énorme est tombée sur les managers. Une pression des top managers qui veulent l'efficacité économique de l'Entreprise par des adaptations rapides liées à la crise, et en même temps sur le terrain, dans les équipes, une pression gigantesque liée au stress, liée à l'inquiétude, à la perturbation des gens qui sont dans les équipes des managers et qui subissent le licenciement économique pour certains, pour d'autres des passages de chômage partiel. Cette menace sur l'emploi a été forte tout comme la nécessité de faire plus. Et les cadres, là dedans, ont été extrêmement secoués. Et je pense qu'il faut que nous, au niveau des entreprises, nous regardions comment faire pour, dans cette période précise, écouter nos cadres, leur parler, parce que je pense qu'il y a une situation, en tout cas pour Saint-Gobain, qui est un peu particulière. Je crois qu'il faut que l'on fasse attention à nos managers, qui ont été très secoués, et qu'il faut entendre. Donc il faut une attention au niveau des cadres, parce que ce sont des gens qui ont un rôle clé dans l'Entreprise. Ça me paraît très clair.

Je voudrais terminer sur une note plus positive parce que j'ai beaucoup parlé de la crise.

Demain, les futurs cadres de Saint-Gobain et d'ailleurs, ceux de la génération Y, seront un vrai sujet pour nous. C'est un vrai sujet pour les DRH et pour tous les managers opérationnels, avant les DRH d'ailleurs. Ces jeunes cadres de demain, comment les comprend-on, comment les attend-on, comment les accueille-t-on ? Je pense que les syndicats de cadres doivent nous aider aussi là-dessus. On doit réfléchir à tout cela. Et ces cadres de demain sont des cadres qui ne seront pas des cadres locaux. Certains, oui, resteront dans leur pays, mais beaucoup ont une ouverture culturelle, de par l'accès aux médias aujourd'hui, de par les formations initiales qu'ils suivent. Et donc, on va les avoir dans un contexte de connaissances plus internationales que ce que nous avons auparavant, et avec des attentes différentes. Il faut que nous puissions réfléchir, nous-mêmes avec les managers, mais je pense que les syndicats de cadres peuvent aider à avoir aussi une contribution là-dessus.

Le niveau européen me paraît être là aussi un niveau plus intéressant que le niveau local. Je ne suis pas en train d'opposer les niveaux de responsabilité. Je pense que chaque comité d'entreprise dans une filiale a sa légitimité, en France ou à l'étranger. Je pense que le dialogue social en France dans les comités de groupe et autres instances a sa place bien sûr. Cependant, et c'est ma conclusion, dans les groupes internationaux managés et contrôlés par des filiales dont le siège est en Europe, l'Europe a quelque chose à dire et quelque chose à faire. Et l'Europe sociale dans les entreprises, au-delà de ce qui concerne l'Union européenne, et ce n'est pas un propos politique que je tiens, c'est quelque chose qui a vocation à apporter beaucoup, dans un équilibre de compétition économique, avec une orientation aux résultats très forts et en même temps une capacité de considération des salariés que l'Europe culturellement a plus à l'esprit que beaucoup d'autres régions du monde. Au moment où on va aller de plus en plus sur les pays émergents – parce que vous voyez bien que c'est ce qui va se passer, les priorités d'investissement, c'est la Chine, c'est l'Asie du Sud-est, c'est l'Inde, c'est l'Amérique latine depuis plus longtemps – si nous ne gardons pas et si nous ne construisons pas un cœur social et un esprit social à l'échelle de groupes managés par des grands leaders européens, je crois que nous raterons une étape. L'Europe a quelque chose à dire. C'est peut-être très prétentieux ce que je dis, mais voilà. Très modestement, c'est ce que l'on essaye de faire chez Saint-Gobain. Je ne sais pas si vous partagez ce point de vue, mais en tout cas, c'est une voie que l'on va essayer de renforcer de plus en plus. Merci pour votre attention.

Jean-Jacques Paris, modérateur

Dans l'ensemble, votre discours est très positif. Je ne suis pas très surpris car Saint-Gobain est un des groupes qui considère que le dialogue social peut être, en particulier dans le cadre du CEE, un véritable instrument d'anticipation des décisions des entreprises. C'est ça la stratégie au centre du dialogue. Et puis il y a une chose nouvelle que vous apportez, c'est l'impact de la crise sur les salariés et cette catégorie de cadres. C'est quelque chose que je partage aussi. Le cadre est, face à la crise, un salarié comme un autre, et peut être tout aussi démuni qu'un autre salarié, alors que l'on croit très souvent qu'ils ont une capacité de rebondir qui est beaucoup plus forte.

Jean-Claude Guery, Fédération d'employeurs, MEDEF

Je commencerai par le mot **Dialogue**. Ce qui a bien été expliqué, ce que les exemples montrent, c'est qu'on ne fait pas de dialogue social d'un seul coup. Ce n'est pas quelque chose qui s'improvise du jour au lendemain parce que ça va mal. Le dialogue social, c'est lié à la culture de l'entreprise. Il y a des endroits où ça marche bien, et des endroits où ça marche moins bien. Il est difficile de dire à cause de qui. Mais le dialogue social se construit dans la durée. Et pour qu'il y ait dialogue social, il faut plusieurs conditions.



Pour qu'il y ait dialogue, il faut qu'il y ait deux personnes. Effectivement, il faut qu'il y ait, dans notre cas, un employeur et des représentants de fédérations d'entreprise, comme l'organisation que je représente. Qu'il y ait des salariés et des représentants de salariés, donc deux personnes différentes. Mais à condition quand même de partager un minimum de choses en commun. Vous ne pouvez pas dialoguer avec quelqu'un qui vous est trop étranger, ou qui a des objectifs qui sont complètement étrangers aux vôtres. Pour qu'il y ait dialogue, il faut d'abord qu'il y ait un partage d'un certain objectif commun qui est le développement de l'entreprise. Dans le droit allemand, les comités d'entreprise sont fondés juridiquement sur le développement du bien de l'entreprise. Donc pour qu'il y ait dialogue, il faut qu'il y ait à la fois de la différence mais aussi du commun.

Autre élément qui ne s'acquiert pas en cinq minutes : il faut qu'il y ait de la **confiance**. La confiance ne peut s'acquérir qu'au bout d'un certain temps par le respect des uns et des autres. Il faut que les employeurs respectent les salariés et il faut que les représentants des salariés respectent les entreprises et n'instrumentalisent pas les outils du dialogue social dans des buts qui sont étrangers au dialogue social. C'est une alchimie relativement difficile. Et les entreprises qui l'ont réussie sont effectivement des entreprises plus performantes que les autres. On peut se demander quelle est la poule, quel est l'œuf ? Est-ce parce qu'elles étaient performantes qu'elles ont pu faire facilement un dialogue social ? Ou l'inverse ? En tout cas, les grandes entreprises qui sont les plus performantes sont également celles qui ont un dialogue social ouvert, tout au moins en Europe.

Concernant la question européenne, dans le secteur bancaire que je connais bien, nous avons trois grands groupes bancaires français qui ont un CEE : BNP Paribas, Société Générale, et récemment Crédit Agricole. Effectivement, le national, pour ces entreprises, n'est plus du tout l'échelon pertinent. Les activités sont européennes, je dirais même de plus en plus, elles sont mondiales. Ceci pose d'ailleurs le problème du CEE : est-il toujours le lieu pertinent du dialogue social ? Se développent au niveau mondial des accords transnationaux, qui sont parfois des accords transnationaux d'origine européenne, mais parfois des accords qui viennent d'ailleurs que d'Europe. On voit d'ailleurs que les CEE sont parfois les signataires d'accords qui s'appliquent ailleurs qu'en Europe. L'environnement est donc très malléable, il évolue. Et la position du MEDEF sur ces questions de CEE, d'accords transnationaux, est « surtout ne mettons pas trop rapidement des règles qui, comme elles sont réductrices, seront en fait des obstacles au développement du dialogue ». Il faut

que le dialogue se développe le plus librement possible, sachant que les situations des entreprises sont extrêmement variées. Il y a des entreprises industrielles, des entreprises bancaires, des entreprises qui sont sur quelques pays, des entreprises mondiales, on ne peut pas trop réglementer dans ce domaine. On le voit d'ailleurs en France. Nous avons peut-être 200 pages du code du travail qui parlent des comités d'entreprise, des délégués du personnel, des représentants syndicaux, etc. Est-ce que pour autant ces 200 pages sont vraiment utiles au dialogue social ? Moi, je dirais non. Dans les entreprises où on ne veut pas dialoguer, on a beau avoir 200 pages de code du travail, on ne dialoguera pas. Les entreprises s'arrangeront pour respecter le code au moins formellement, et puis c'est tout. Donc le dialogue social, ce n'est pas la réglementation qui le crée. C'est la confiance des uns et des autres, et la conviction que c'est utile pour les uns et les autres.

Voilà notre position : développons le dialogue social, mais développons la confiance. Et nous sommes favorables, d'ailleurs la négociation est en cours, à ce que l'on appelle la modernisation du dialogue social. Elle vient de commencer. Et donc avec certaines organisations syndicales en tout cas, nous sommes d'accord sur l'objectif, c'est-à-dire donner plus de contenu au dialogue, mais en même temps, n'en faisons pas un obstacle par les règles qu'elles ont au développement des entreprises, à leurs capacités de s'adapter. C'est un équilibre difficile à respecter.

Antonio Paranhos-Neto, ARKEMA et FECCIA



Je suis cadre dans l'industrie chimique depuis 25 ans. J'ai commencé chez Elf au Brésil puis j'ai été muté en France. Actuellement, je suis chef de produit chez Arkema. Parallèlement à mes fonctions syndicales au sein d'Arkema, je garde un centre de profits, et je vis au jour le jour en suivant les 15 principaux clients de la société Arkema. Je suis une sorte de « responsable grands comptes ».

Aujourd'hui je vais parler de la FECCIA parce qu'à la FECCIA nous sommes des guerriers. C'est la meilleure fédération européenne affiliée à CEC, grâce à notre président François Vincent. Je vais passer quelques diapositives avec l'aide de mon collègue de la FECCIA et expert de l'industrie pharmaceutique, Denis Suire.

Les comités européens sont basés sur la pratique d'un dialogue social entre représentants de personnel et représentants de la Direction. La FECCIA a organisé en 2009 un colloque à Cannes, en France, sur le thème des accords transnationaux. Nous avons analysé différents accords et nous avons aussi appris beaucoup sur le comité de groupe européen. Nous pouvons en tirer quelques enseignements.

Nous voyons la reconnaissance par la Direction de représentants du personnel à l'échelle internationale. Un dialogue régulier et informel entre la Direction de l'entreprise et les fédérations syndicales européennes. Et une confiance réciproque construite avec le temps entre les parties prenantes.

L'importance de la coordination entre les représentants du personnel au niveau international et national est fondamentale. Je peux reprendre certains propos de

Monsieur AZAM : la qualité du dialogue entre fédérations mondiales, européennes et nationales tout comme l'efficacité du processus de liaison entre les CEE et les fédérations syndicales européennes sont très importantes.

Le CEE, à notre avis, est l'unique instance représentative de l'entreprise au niveau européen. L'objectif recherché par un groupe européen est une image sociale européenne par une politique sociale pragmatique et visible, renforçant le sentiment d'appartenance au groupe. La mise en place d'un CEE sert à atteindre cet objectif sur des sujets prioritaires, sujets qui méritent des engagements conjoints entre la direction et le personnel.

Je vais essayer, c'est très difficile de passer après la qualité des trois précédentes présentations, de parler des cas concrets que j'ai vécu.

Le premier cas concerne le **groupe Arkema**. Arkema est l'ancienne branche chimique de Total. Elle était le cousin « pauvre » d'une famille riche quand nous étions chez Total. Et maintenant, nous sommes les propres membres d'une famille d'une classe moyenne. J'ai participé à la création du comité de groupe européen, avec l'appui de la FECCIA, depuis que le groupe est indépendant, en 2006. La FECCIA est l'unique fédération européenne signataire de cet accord. Il est au niveau national signé par cinq organisations syndicales françaises. Il est intéressant de souligner que l'on a signé cet accord conformément à la directive 94/45, mais dans la pratique, le comité de groupe européen fonctionne en appliquant des éléments de la nouvelle directive. La situation s'est présentée dans le cadre d'une restructuration dans les tubes de PVC qui touchait l'Italie, l'Espagne et la France. Le comité de groupe européen d'Arkema a réussi à demander une expertise faite par le Groupe Secafi Alpha. De plus, bien qu'il soit jeune et couvrant de façon dynamique la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne, petit à petit, suite aux acquisitions faites par Arkema, nous ramenons d'autres pays comme le Danemark, la Pologne.

De plus, je constate qu'à Arkema, en France, nous avons un comité d'entreprise très fort et traditionnellement très réactif. J'ai eu la lourde tâche de remplacer Danièle Karniewicz comme représentant syndical central au CCE. Ce dynamisme au sein du CE français se retrouve dans le CEE d'Arkema : les organisations syndicales françaises sont solidaires et aident les autres pays, comme par exemple la Pologne, à apprendre le dialogue social, quitte à transposer des idées francophones dans les pays.

Le second cas concerne **L'Oréal**, perle de l'industrie française. L'entreprise donne une importance au comité de groupe européen. Il l'appelle même « instance européenne de dialogue social ». Et avant la transposition de la directive, L'Oréal avait accepté de mettre en place un avenant qui appliquait déjà la directive européenne. Chez L'Oréal, on a la possibilité de donner un avis. De plus, pratiquement, pour chaque acquisition ou cession qui touche des pays différents, la direction convoque un comité extraordinaire pour parler des projets transnationaux. Le comité de groupe de L'Oréal fonctionne aussi avec des comités restreints, c'est-à-dire le secrétaire du comité européen plus un représentant italien et un représentant allemand. Ils ont le droit d'émettre un avis après chaque comité de groupe européen, qui est diffusé à tous les employés du groupe. J'ai participé aux comités d'entreprise de L'Oréal, et j'ai vu qu'ils avaient même

invité un directeur de zone Amérique latine pour parler des stratégies dans les pays. On peut donc apprendre beaucoup avec l'Europe et les pays émergents.

Ma conclusion portera sur la révision de la directive. Selon moi, la nouvelle directive améliore l'information et la consultation des travailleurs, surtout en cas de restructuration. Nous vivons une période de crise, et le rôle du CEE est particulièrement important. Les deux exemples que j'ai cités et que j'ai vécus, un comme employé de la société et l'autre comme collaborateur de la FECCIA, montrent que la pratique des CEE est similaire à celle définie par la nouvelle directive.



Jean-Jacques Paris, modérateur

Merci Antonio pour ton témoignage et pour tout ce que tu dis en ce qui concerne l'anticipation de la nouvelle directive et l'intégration dans les accords. C'est un phénomène fréquent en ce moment. Evelyn Pichot a parlé de cette fenêtre de deux ans où on pouvait négocier des accords. Tous les accords qui sont en train d'être négociés, que je connais – je ne les connais pas tous, mais une bonne trentaine – sont des accords qui commencent à intégrer, ou qui intègrent carrément, les dispositions de la nouvelle directive. Même les directions acceptent aujourd'hui cette intégration. Je suis de près la discussion Imperial Tobacco où d'ailleurs, les représentants cadres jouent un rôle important. Et là c'est pareil : durant la négociation, pratiquement tous les articles de la nouvelle directive ont été intégrés dans cet accord.

Questions/Réponses avec les participants dans la salle

Intervention d'un participant

Tant du côté des entreprises que du côté des représentants du personnel, dans les CEE, il y a quand même une grande distance entre ce qui se discute là et ce qui se passe sur le terrain, dans les différents pays. Dans la nouvelle directive, une des idées est de parler de l'articulation entre les niveaux nationaux et le niveau du CEE. Il est indispensable que ça percole dans les organisations du haut vers le bas, que les enjeux et les informations aillent finalement jusqu'aux salariés, à la base. Or, l'expérience montre que ce n'est pas toujours le cas. Comment voyez-vous les possibilités, les pistes, qui permettent finalement d'avoir un CEE, mais aussi, en même temps, que ça percole dans l'organisation, et qu'effectivement on arrive à toucher tout le monde ?

Jean-Claude Gaudriot

J'étais directeur des ressources humaines européennes de Solvay jusqu'à la fin de l'année dernière. Et je m'adresse à Monsieur Dominique Azam. J'ai été très sensible à l'ensemble de votre présentation. J'ai surtout été séduit par vos propos sur l'importance des CEE quant au devoir que nous avons de dialoguer avec eux sur la stratégie. Vous avez ajouté quelque chose à laquelle j'ai été encore plus sensible : vous avez parlé d'un cœur social, que je comprends comme un grand cœur, c'est-à-dire notre culture sociale européenne. Et ma question, en fait, rejoint une question que j'aurais voulu poser à Emmanuel ce matin, qui est celle-ci : au-delà de ce devoir de transparence que nous avons sur la stratégie, pensez-vous que les CEE peuvent aider dans la conclusion d'accords transnationaux ? Etant convaincu pour ma part que la politique sociale générale se nourrit de ce qui se fait sur le terrain et en entreprise, qui peut être repris au niveau d'une branche et au niveau de l'Europe. Et je pense que les entreprises européennes ont un rôle à jouer là-dedans.

Dominique Azam

L'articulation entre le niveau européen et le niveau local est un vrai sujet auquel je vais en ajouter un autre : le risque pour des représentants élus dans les instances que l'on va qualifier de « hautes », n'y voyez pas d'offense pour les autres, d'être coupés des terrains. Le problème se pose pour les représentants du personnel comme pour les représentants politiques. Si vous regardez, tout le monde sait qu'un parlementaire qui est trop loin de sa circonscription, au bout d'un moment, il a un problème pour se faire réélire. C'est un sujet qui n'est pas évident. Et on a aussi à le traiter.

Je voudrais ajouter aussi à ce niveau-là, avant de vous donner un début de réponse, qu'une des difficultés dans l'expression de l'information/consultation au niveau européen se révèle dans deux aspects :

- La capacité des élus de s'extraire de l'émotionnel local, si vous m'autorisez l'expression. Quand vous avez dans votre pays un projet de fermeture d'usine, c'est compliqué. Forcément, on pense à tous les collègues qui vont être touchés. Il y a donc la question de savoir se dégager de ce champ-là pour prendre du recul ;
- Et lié à ça, c'est la question de l'anticipation.

Monsieur Vincent pourrait témoigner, j'ai eu un débat très long avec mes interlocuteurs sur ce sujet : quel est le moment à partir duquel il est nécessaire de commencer à parler dans un projet de restructuration au niveau du comité européen ? Et là, c'est très compliqué. Mon discours était qu'il fallait parler le plus tôt possible, donc au moins six mois avant que l'on déclenche quoi que ce soit au niveau local. Et là, les représentants des salariés me disent : « Attendez Monsieur le directeur, si vous faites ça, on va avoir un problème. Comment voulez-vous que nous conservions discrètement une analyse d'un projet de restructuration ou d'évolution stratégique au niveau européen, et qu'on ne le dise pas à nos collègues qui sont concernés dans les différents pays ? ». Il y a donc là un vrai sujet. Si on veut être dans le qualitatif, et puisqu'on veut être dans la stratégie, il faut être dans l'anticipation. Cela pose un problème de positionnement, j'allais dire, presque moral autant que politique pour les représentants des travailleurs. Il faut y réfléchir, parce que pour l'instant, nous n'avons pas la réponse.

Sur le premier point, dans le groupe Saint-Gobain, nous essayons de rattacher systématiquement un représentant d'un pays ou d'un *cluster* de pays au niveau européen à la direction des ressources humaines et à la direction opérationnelle de ce même *cluster* de pays. Ce membre du comité restreint est en gros le chef de file du personnel et des représentants du personnel dans les ensembles de pays. On a ce que l'on appelle des délégations générales qui organisent le groupe par groupe de pays. Et donc ces représentants de ces travailleurs ont vocation à être les interlocuteurs des DRH et des délégués généraux localement, et donc de pouvoir relayer sur leurs collègues dans les pays, vers les délégués syndicaux centraux des sociétés, l'ensemble des éléments qui sont communiqués. On leur a mis à disposition des moyens de communication téléphoniques, internet, PC et autres pour qu'ils puissent communiquer en toute liberté vis-à-vis de leurs collègues et relayer l'information.

Je ne vous dis pas que c'est parfait, mais nous essayons de les pousser à ne pas se déconnecter de la réalité locale. Encore une fois, la satellisation c'est le risque de perdre de la légitimité.

Sur la négociation transnationale, je suis d'accord avec vous. Dans la logique de ce que je vous ai dit, avant d'aller sur un accord transnational, en tout cas chez Saint-Gobain, on fera passer d'abord le sujet au niveau du comité européen. C'est-à-dire que si l'on veut vraiment faire parler le cœur social que vous évoquiez, la patte sociale européenne, il faut la construire dans le comité européen. On peut aller assez loin, parce que la co-signature d'un accord au niveau européen a de la force quand ça part vers des territoires plus éloignés où il n'y a pas de structuration sociale et du dialogue social. Par rapport à ce que vous disiez tout à l'heure sur la nécessité d'un comité mondial, aujourd'hui, je ne sais pas trop ce que je ferais d'un comité mondial car je ne sais pas trop comment trouver quelqu'un de légitime pour parler au nom des travailleurs en Inde. D'abord, ce sera compliqué, au regard des distances et des différences très fortes entre le sud, le nord, l'est et l'ouest ; ou si vous prenez la Chine, il semble

très compliqué d'avoir un délégué syndical en Chine capable de couvrir l'ensemble du territoire. Mais au-delà de la boutade, la difficulté est qu'ils sont aujourd'hui sans organisation, sans doctrine, sans dogme. On peut se passer du dogme, mais on ne peut se passer de philosophie sociale. Ma conviction est que le comité européen peut être une sorte d'incarnation de ce qui sera un futur comité international. En effet, à terme, on sera intégrés dans les grands ensembles. Et il ne sera possible de laisser de côté les grands territoires d'Asie du Sud-est et autres. Il faudra avoir des organisations sociales et des lieux de dialogue social. Et pour aller vers cette configuration, si on veut garder ce cœur social qui est vraiment quelque chose de très latin - et encore une fois je ne veux pas opposer les mondes car on peut dialoguer très bien dans le monde anglo-saxon - le CEE constitue un berceau extrêmement intéressant.

Jean-Claude Guery

On constate aujourd'hui un empilage géographique des instances. Au niveau des entreprises françaises, nous avons des comités d'établissement, le comité central d'entreprise, le comité de groupe français et le CEE. On voit que cet empilage géographique est à la fois lourd et complètement inopérant. Aujourd'hui, je parle surtout pour un certain type d'entreprises financières, les politiques des entreprises sont des politiques par ligne de métiers, et ces lignes sont mondiales. Avant de faire une consultation du comité d'entreprise français alors que les lignes de métier sont mondiales, il faudrait d'abord pouvoir dialoguer sur les objectifs de chaque ligne de métier. Idéalement, il faudrait avoir des comités par ligne de métier. Je dis bien « idéalement », c'est-à-dire dans un monde où on aurait fait table rase de tout le droit qui a été construit. Il faudrait avoir des comités d'entreprise par ligne de métier, et un comité central qui serait le comité central de toute l'entreprise. Le périmètre du dialogue social doit être pertinent avec le périmètre de la décision et de la stratégie. A défaut vous vous perdez. Ou alors, on a fait que décrire, ce qui n'est pas un véritable dialogue social.

Ma réflexion est aussi applicable au niveau français. En France, vous avez des comités d'établissement, des comités d'entreprise, c'est géographique. Mais, dans un même établissement, vous pouvez avoir deux secteurs qui n'ont rien à voir l'un avec l'autre. Il faudrait arriver à avoir suffisamment de plasticité dans l'organisation pour que le cadre du dialogue social dans chaque entreprise soit adapté. Pour cela, il ne faudrait pas trop de « droit », qui a un effet « ossificateur » et gêne la plasticité. Ce qui est vrai pour une entreprise financière n'est pas vrai pour Saint-Gobain et n'est pas vrai pour une entreprise agroalimentaire. Ça dépend aussi dans quel pays on intervient, ça dépend de l'histoire de l'entreprise. Aujourd'hui, malheureusement le système a été ossifié, et cela nuit au véritable dialogue social. Dans une entreprise financière, c'est par ligne de métier qu'il devrait y avoir le dialogue social. La banque de détail, la banque d'investissement, la gestion et d'autres activités. C'est là où on pourrait vraiment discuter du fond des choses. Ce n'est pas en France, ce n'est pas en Belgique, ce n'est même pas au niveau européen. C'est par ligne de métier.

Journée du 15 octobre 2010

Restitution des ateliers

Atelier 1 : **« Comment permettre à l'Encadrement d'être plus présent dans le droit à l'information et à la consultation ? »**



Animatrice : Anne Catherine Cudennec, membre
du CEE de EADS

Rapporteur : François Vincent, président FECCIA

François Vincent, rapporteur

Le rapport, présenté sous forme de diapositives, est destiné à faire un guide de bonnes pratiques. De nombreuses expressions ont été retenues afin d'enrichir le débat, même si elles ne correspondaient pas exactement à la question posée.

Il ressort de la restitution de l'atelier les éléments suivants :

- Les représentations de travailleurs ne veulent pas de représentation des cadres à leurs côtés et que les cadres ont du mal à choisir entre être représentant des salariés ou des employeurs. On se trouve donc devant un problème de comportement lorsque les cadres sont des salariés. Il est vrai que les cadres peuvent gêner dans leur expression les autres salariés comme la direction. Il existe quelquefois même une connivence entre les employeurs, les organisations de salariés pour empêcher l'expression des cadres.
- Les cadres ont des problèmes de légitimité. Ils sont des intellectuels, sont reconnus. Mais certains membres des comités européens sont des cadres désignés par la direction. Il ne faut pas avoir peur de ne pas être du même côté de la table que les représentants des employeurs. Le choix doit être clair de la part des représentants des cadres : Ils sont du côté des salariés. « la qualité des représentants des cadres, ce serait un cadre qui n'est pas habilité à représenter l'employeur pour les questions posées ».
- Il est difficile d'organiser la représentation de l'Encadrement issu de PME. Dans les PME, les salariés ont des difficultés à s'exprimer sur la situation locale par peur des représailles. C'est valable aussi pour les filiales des grands groupes.

Quand les cadres qui siègent au sein des CEE reviennent dans leur établissement, leur directeur leur fait remarquer qu'ils n'ont pas dit du bien de l'établissement et que ça ne se fait pas, en tant que « cadre ». Cela a été vécu par un cadre allemand issu d'une filiale PME américaine. C'est peut-être un sujet à débattre en CEE car il peut concerner les cadres mais aussi les autres représentants des travailleurs issus de petites entreprises.

- La CEC a obtenu l'examen d'une représentation équilibrée des catégories de travailleurs au sein du CEE. Cependant, dans les communications de la Commission, la CEC est rarement citée dans le dialogue social tripartite. Et quand elle l'est, c'est souvent sous forme d'une interligne. Cela manque donc de visibilité.
- La reconnaissance des cadres dans chaque pays est fondamentale. S'il n'y a pas une loi nationale permettant aux cadres d'être reconnus, il est très difficile d'aller au-delà de la loi dans un accord européen (voir le cas de Suez Belgique)... La nouvelle directive est une étape de ce long chemin de la reconnaissance spécifique dans les législations nationales.

GDF-Suez : Les représentants de la CFE-CGC ont été moteurs dans la renégociation d'un nouvel accord et leur apport technique a été reconnu.

Suez Belgique : témoignage de Philippe Hendrickx, membre du CEE de GDF-Suez, comme invité et au titre de la représentation de la CEC. En Belgique, les cadres peuvent se présenter aux élections des conseillers d'entreprise mais c'est l'employeur qui décide ou non de qui est cadre. Il peut ainsi déclarer : « je n'ai pas de cadre dans mon entreprise donc il n'y aura pas de représentant de cadres. » La situation dans les établissements belges de Suez est ubuesque. Par exemple, il fallait 100 votes pour un mandat cadres, alors qu'il suffit de 65 votes pour un mandat employés. Les cadres élus au CE belge ont été exclus de la représentation belge au sein du CEE. Les syndicats belges d'employés, la FGTB et la CSC, ont refusé la présence des cadres belges de la CNC (Confédération nationale des cadres) dans le CEE. Ils ont le pouvoir de dire « Vous avez des élus en tant que cadres mais ils ne viendront pas au CEE ». C'est une négation du droit des cadres d'avoir des représentants.

Témoignage sur la situation en Italie : il existe quatre catégories en Italie : les dirigeants, les cadres, les employés, les ouvriers. Les cadres sont les perdants de l'affaire car ils ne sont pas dans les syndicats ouvriers, ils n'ont pas de convention collective, ils ne sont pas organisés en syndicats comme les autres fédérations. La CIDA qui représente les dirigeants, a conclu un accord avec AR Quadri pour permettre de conclure des accords collectifs dans les PME. La Confindustria, c'est-à-dire la représentation des employeurs, n'était pas d'accord. La Confindustria et Federmanager ont signé un accord de principe pour une reconnaissance mutuelle afin de donner plus d'importance au poste de manager. C'est une première étape pour une reconnaissance de la position de cadre et de la possibilité de négociation collective pour les cadres. Le syndicat majoritaire italien CGIL, lui, est opposé à l'accord.

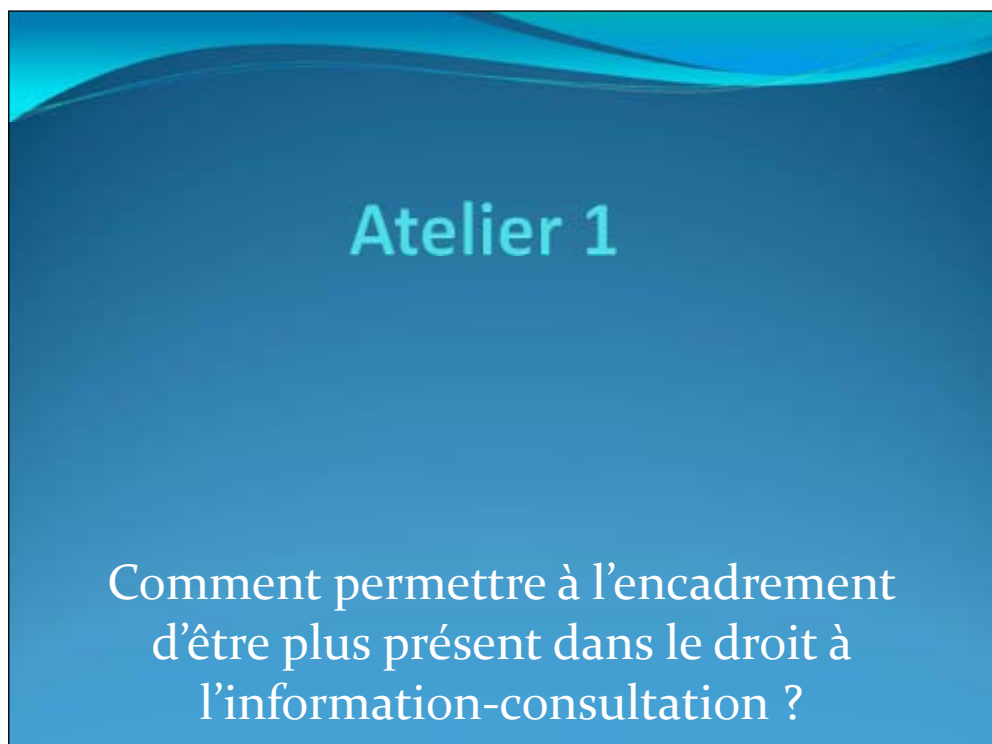
- Lorsque le seul représentant d'un pays au sein du CEE est un cadre, il ne peut limiter la représentation à celle des cadres de son pays. Il représente alors l'ensemble du personnel. La représentation des cadres n'est donc assurée de façon

spécifique dans ce cas. Pour y remédier, a été évoquée la possibilité d'élections des représentants des cadres par l'ensemble des cadres en Europe.

- L'encadrement est par définition une population minoritaire (dans la construction, il y a deux tiers d'ouvriers et un tiers d'encadrement). Pour que des cadres soient dans le CEE, il faut déjà qu'ils soient dans la négociation de l'accord. Si vous n'avez pas de cadres dans le groupe spécial négociation, on ne va pas parler de représentation des cadres dans le CEE.

Par exemple, dans le cas du groupe Vinci, les fédérations européennes ont pu faire les désignations. FETBB et FECC sont toutes les deux partenaires, même si le rapport de force est de trente contre un. Cela veut dire qu'une fédération européenne de la CEC peut avoir sa place, peut désigner un représentant à condition d'être présent.

- L'absence des cadres dans les délégations des CEE a deux effets principaux : d'une part, il y a une perte de richesse et de compétence ; d'autre part, les cadres ne se sentent pas concernés par les CEE et ne sont pas motivés pour les améliorer. La Commission européenne devrait agir pour laisser une place aux cadres dans les comités de dialogue sectoriels. C'est en lien avec les CEE car l'articulation entre comités de dialogue sectoriels et comités d'entreprise européens est une revendication que nous portons. Si les cadres se sentent concernés, ils seront motivés, plus de cadres dans plus de pays s'impliqueront, ce qui renforcera les fédérations européennes et donc le dialogue social sectoriel.
- Il importe de se rapprocher des amicales cadres et faire en sorte qu'elles se rapprochent du mouvement syndical. C'est un des objectifs de la CEC qui accueille des syndicats, des associations. C'est un moyen d'attirer des cadres.



Atelier 1

Comment permettre à l'encadrement
d'être plus présent dans le droit à
l'information-consultation ?

Atelier 2 :

« Quels sont les axes d'amélioration des pratiques au regard, notamment, de la nouvelle directive ? »



Animateur : Éric Pigal, Délégué national CFE-CGC
Rapporteur : Marie-Anne de la Broise, chef de bureau CEC

Marie-Anne de la Broise

Le rapport ne sera pas restitué sous forme de diapositives mais sous forme de synthèse orale des axes principaux qui ont été évoqués.

Le groupe a fonctionné autour d'échanges d'expériences. On a commencé par un tour de table où chacun s'est présenté, a précisé s'il y avait un CEE dans l'entreprise dans laquelle il travaillait. Au niveau des intervenants, on avait un représentant du groupe Chèque Déjeuner, qui n'avait pas du tout de CEE et qui souhaitait le mettre en place. Elle assistait aussi à la conférence pour avoir plus d'informations sur les expériences des uns et des autres. Il y avait également un salarié de GSK qui a assisté à l'évolution du CEE, étant membre depuis plusieurs années. Par ailleurs, Ludger Ramme, de la CEC, a aussi exposé le point de vue de la CEC et son rôle d'apport auprès des adhérents.

Au niveau du thème, nous avons développé les échanges autour de trois dimensions : quelles sont les pratiques ? Quels sont les changements apportés par la nouvelle directive ? Quels sont les axes d'amélioration, à la fois par rapport à ce qui se faisait déjà avec l'ancienne directive et puis avec la nouvelle qui va se mettre en place ?

On a ensuite identifié plusieurs étapes chronologiques dans la création du CEE. Dans un premier temps, l'avant mise en œuvre. Que se passe-t-il au départ ? Ensuite, le processus de négociation et puis la constitution du CEE via le comité et le groupe restreint. On a pris chacune de ces étapes et on a essayé de voir à chaque fois quelles étaient les difficultés rencontrées et quelles pouvaient être les axes d'amélioration.

L'avant mise en œuvre

Les difficultés

Madame Quentier, du groupe Chèque Déjeuner, a présenté les questions qu'elle se posait pour développer dans son entreprise un CEE. Quand on part de zéro, c'est

très difficile. Il faut savoir trouver des informations, débroussailler les terrains. La première difficulté est donc la collecte d'informations.

La deuxième difficulté est la connaissance des contextes sociaux et du mode d'activité syndicale dans les autres pays où le groupe a des implantations : savoir comment on va réussir à intégrer les différentes cultures syndicales des différents pays (cas surtout de Chèque déjeuner qui est au départ principalement implanté en France et qui s'est ensuite développé à l'étranger de manière assez récente). Il s'agit donc dans un premier temps de vraiment connaître les différents modes de fonctionnement dans les différents pays, également au niveau légal.

Dans un autre temps – c'est un autre intervenant qui l'a précisé – comment arriver à intégrer des nouveaux pays et des nouvelles cultures quand on a un CEE déjà en place. Dans la partie « axes d'amélioration », il a été précisé qu'il est quand même plus facile de se baser sur des acquis et d'intégrer de nouveaux pays quand on a déjà un CEE que de partir de zéro dès le départ avec différentes cultures et commencer à faire quelque chose de tout nouveau.

Une dernière difficulté est de pouvoir discuter avec tous les salariés pour connaître vraiment les besoins. Dans le cadre de Chèque Déjeuner, ils ont une bonne connaissance de ce qui se fait en France mais ils ont du mal à avoir un retour de la part des salariés dans les autres pays parce que pour le moment, il n'y a justement pas cette instance qui leur permet de dialoguer avec les autres salariés.

Les axes d'amélioration

- Le site d'ETUI donne accès à des bases d'information (accords, les CEE qui existent), ce qui pouvait permettre de trouver des bonnes pratiques. Il est également possible de faire appel à des experts de fédérations européennes, ou de cabinets externes qui ont une expérience des CEE et pourront proposer des pistes de développement.
- La CEC a mis en place un réseau qui s'appelle le CEC managers network. Ce réseau permet aux cadres de l'Europe, mais également d'autres pays du monde, de s'inscrire et de trouver des contacts dans d'autres pays, à la fois quand ils sont dans une entreprise et qu'ils cherchent des cadres qui sont dans la même entreprise qu'eux à l'étranger, mais également s'ils cherchent simplement des cadres ailleurs en Europe ou dans le monde. Cela permet d'avoir une première recherche de contact et de pouvoir échanger. Par ailleurs, s'ils ont des questions ou des problèmes dans la constitution du CEE, la CEC doit normalement recevoir de la part des entreprises qui sont en train de mettre en place un CEE, une information pour que toutes les catégories de travailleurs soient représentées. La CEC peut donc vous aider à ce moment-là à faire valoir vos droits et à essayer – c'est ce qui a été présenté avec le cas belge dans le premier atelier – d'envoyer un représentant, au titre de la CEC, qui va vous permettre de participer aux réunions. N'hésitez pas à prendre contact avec le bureau de la CEC, c'était le message.
- Travailler aux motivations à la fois du côté de la direction et des salariés de constituer ce CEE. Voici quelques points intéressants pour la direction : améliorer l'image sociale du groupe (en interne comme en externe), avoir différentes

sources d'informations (point intéressant également les salariés), dialoguer directement avec des salariés pour avoir un autre regard, instaurer une véritable collaboration pour mettre en place les stratégies choisies par la direction, notamment quand on aborde des sujets difficiles, si les salariés sont dès le départ informés. A ce moment-là, les cadres ont un rôle important, parce qu'ils vont aussi servir d'intermédiaires et, par rapport à d'autres représentants syndicaux, avoir des positions plus tempérées, avec du recul. Du côté des salariés, les points de motivation résident dans la création d'un lieu de dialogue avec la direction du groupe (et pas seulement avec les directions nationales qui peuvent parfois être juste une chambre d'enregistrement des décisions du groupe), dans l'obtention d'informations au niveau financier et stratégique, dans la possibilité de renforcer le sentiment d'appartenance (point intéressant aussi la direction). Notamment, pour les jeunes salariés qui n'ont pas toujours ce sentiment-là, le fait d'avoir un CEE renforce ce sentiment d'appartenance au groupe.

- La mise en place de forums nationaux ou de comités d'entreprise pouvant donner du corps à la mise en place du CEE et réciproquement. Le CEE peut bénéficier de différents forums dans les différents pays pour sa constitution, pour remonter de l'information. Et inversement, le CEE peut favoriser la mise en place de ces forums nationaux, parce qu'il peut leur diffuser de l'information, parce qu'il peut négocier avec la direction européenne la mise en place de ces forums nationaux pour assurer une représentativité dans le pays qui permettra d'identifier une ou deux personnes membres du CEE.

La phase de négociation

Les difficultés

Une première difficulté réside dans l'appropriation de la culture du pays dans lequel est appliqué le droit pour le comité d'entreprise européen. Par exemple, chez GSK, quand le représentant des salariés a une culture française et que le CEE est de culture anglaise, il peut y avoir des décalages et au départ une difficulté à se retrouver dans la façon de faire. Au départ, la difficulté est d'arriver à intégrer les différentes cultures à la fois nationales mais aussi du dialogue social des différents pays dans lesquels le groupe est implanté et qui vont participer au groupe de négociation.

Une autre difficulté est le changement en cours de négociation d'interlocuteur au niveau de la direction, qui relève souvent des ressources humaines. Le partage des informations, la connaissance des uns et des autres, la confiance devront être rétablis si la personne change. Il faudra tout recommencer.

Il est également difficile parfois d'identifier un interlocuteur européen. Au niveau du management, il est courant d'avoir un représentant au niveau national, mondial. Mais il semble plus compliqué de trouver une personne qui a un pouvoir de décision uniquement au niveau européen, sur l'ensemble du groupe, et pas seulement sur tel ou tel métier ou activité. Les personnes représentant la direction servent souvent d'intermédiaires et n'ont pas toujours le pouvoir de prendre les décisions. C'est vraiment un reproche qui peut être fait à la directive et ne colle pas à la réalité de l'entreprise. Au niveau du CEE, on est obligés de discuter avec un niveau européen qui n'existe pas toujours.

Le manque de connaissance suffisante des membres et des participants aux groupes de négociation constitue un frein à une négociation optimale. Ce manque peut recouvrir plusieurs situations : on vient d'un pays et on ne connaît pas les autres cultures qui sont là autour de la table ; on est envoyé parce que, par exemple, on maîtrise la langue anglaise ou la langue de négociation, mais on n'a pas la culture du dialogue social. Il y a là un réel problème du choix dans les participants. On n'a pas toujours les personnes qui sont capables de négocier et d'apporter quelque chose à la négociation.

Les axes d'amélioration

Il est utile de faire appel à des experts. Ils vont avoir des connaissances de bonnes pratiques, ils vont pouvoir apporter des solutions face aux problèmes qui se présentent.

Il existe des programmes de formations pour les participants à la négociation. Une fois qu'on a identifié les différences entre participants, cela peut permettre d'avoir les connaissances et les compétences pour participer de la meilleure façon possible aux groupes de négociation.

La mise en place du CEE

Dans la mise en place des CEE, il y a eu deux questions principales : Comment transmettre une culture syndicale aux nouveaux pays membres qui vont rejoindre le groupe ? Et la question de la confidentialité : comment définit-on le bon moment pour l'information-consultation ?

Cette dernière est une réelle préoccupation. Madame Quentier, de la direction du groupe Chèque Déjeuner, a témoigné : nous avons un problème moral : si l'on diffuse une information trop tôt, il y a un risque de diffusion et on est quand même dans un monde concurrentiel où une certaine part de l'information doit rester confidentielle. Il faut définir le moment et des bornes au processus d'information-consultation. Les situations d'une entreprise à l'autre peuvent varier. Il y a des cas où ça fonctionne bien, il faut les identifier pour pouvoir s'en inspirer.

L'une des possibilités abordée dans l'atelier est de faire appel à des experts en leur communiquant les informations. A eux ensuite d'exploiter l'information et de la retransmettre aux différents membres des comités, sachant aussi que les membres ne sont pas forcément à l'aise avec toute l'information qu'on leur communique, notamment quand elle est financière.

Deux autres propositions ont également été avancées : la confidentialité doit être pour une durée donnée et courte pour qu'on ne soit pas bloqués dans les discussions ou dans la diffusion de l'information ; l'information-consultation doit se situer dans l'anticipation : s'il y a un projet d'externalisation ou de rachat, il importe que le projet soit discuté bien en amont avec les représentants du comité d'entreprise pour que quand ça se produit vraiment, les débats aient déjà eu lieu bien avant. Quand la situation est vraiment très critique, les débats n'ont finalement pas la même importance.

Questions/Réponses avec les participants dans la salle

François Vincent, FECCIA

Je voudrais apporter le témoignage de l'expérience au sein de Sanofi-Aventis. Avant la fusion, il y avait au sein d'Aventis un représentant au conseil d'administration qui disposait des informations directement. La FECCIA y avait un représentant avec droit de vote. On avait négocié un accord, un peu à la manière de la cogestion allemande, il y avait un conseil de surveillance composé d'un tiers de salariés. On avait également un poste en tant que représentant des cadres. Quand Aventis a été fusionné avec Sanofi dans Sanofi-Aventis, la présence des salariés avec droits de vote a été transformée en une présence des salariés sans droit de vote. Il reste donc qu'une présence au conseil d'administration, c'est déjà ça. Et c'est le CEE qui désigne ces représentants.

Philippe Hendrickx, Gdf-Suez

Je souhaite faire le lien entre les deux ateliers. Comme pistes d'amélioration, il importe de bien souligner la nouveauté de la directive de prévoir la représentation de l'Encadrement dans les CEE. Il n'est pas possible techniquement de le faire pour tous les pays quand il y en a beaucoup (risque de multiplication de mandats, opposition des autres syndicats nationaux...). Mais les fédérations, voire la CEC, peuvent jouer ce rôle : avoir les mandats de représentation de l'Encadrement à un niveau européen. Ce n'est pas ce que dit exactement la directive mais on peut s'y atteler dans le futur.

Eric Pigal,

Lors de l'atelier, Ludger Ramme, secrétaire général de la CEC, a rappelé que la directive obligeait les employeurs à s'assurer que les représentants au CEE soient représentatifs de l'entreprise, s'ils l'estiment adéquat.

Marie-Anne de la Broïse

Il est difficile au niveau de la CEC d'avoir toujours une bonne visibilité de ce qui se passe dans les entreprises. Donc pensez bien à venir vers nous. Dans le cas de Philippe Hendrickx, c'est lui qui est venu nous interpeller. Et on a pu l'aider. Malheureusement, on ne peut pas suivre tout ce qui se passe dans tous les comités d'entreprise ou toutes les entreprises où il va y avoir un nouveau comité d'entreprise. Donc, venez vers nous, c'est le message !

Une intervention d'un participant

Je voudrais revenir sur la question du sens des mots dans tous les pays, dans toutes les cultures, notamment sur les mots d'information-consultation, selon qu'on est de culture anglo-saxonne ou de culture continentale, française ou allemande. Des exemples frappants ont été présentés.

Marie-Anne de la Broïse

L'exemple de GSK est illustratif : le devoir d'informer et de consulter n'est pas suivi de manière aussi rigoureuse qu'en France. Donner des informations au CEE, ce n'est effectivement pas compris comme une obligation d'informer et de consulter les différents représentants. Il y a une nuance et effectivement le sens des mots, selon les pays, n'est pas interprété de la même façon. Cela peut poser un problème.

François Vincent

Comme l'a rappelé Dominique Azam, lors de la négociation de l'avenant numéro 7, on a repris exactement le texte de la directive, on l'a introduit dans l'accord. La consultation, c'est que le CEE émet des avis qui peuvent être globaux ou particuliers et la direction doit donner une réponse motivée. Elle doit reprendre l'avis et dire « je suis d'accord, je ne suis pas d'accord pour telle raison ou autre ». C'est assez bien décrit dans le texte. Si on le remet tel quel dans l'accord, ça veut dire que quelque part il y a effectivement un dialogue qui va se faire. Ça veut dire qu'il faut que le CEE s'exprime et il faut que la direction donne une réponse avec des explications. Et c'est là qu'on aura vraiment un dialogue.

Éric Pigal

Concernant la confidentialité, souvent, dans la pratique, les employeurs essaient de se débarrasser de ce problème en mettant en avant l'urgence de l'information-consultation. Or il faut dissocier l'urgence de la confidentialité : ça peut être confidentiel sans être urgent, ça peut être urgent sans être confidentiel. On a tendance à dire – c'est l'approche que j'ai souvent pu constater – qu'on ne peut pas se permettre d'avoir une réunion du comité européen parce qu'on a besoin de réponses rapides ou ce *process* de consultation ne nous convient pas, donc on va mettre en place un comité restreint qui va statuer très rapidement. On résout le problème de confidentialité un peu comme ça.

Concernant la formation, la CFE-CGC dispense des sessions de formations sur les instances européennes. Il y a également des programmes de financement avec l'Europe.

Marie-Anne de la Broïse

Du côté de la Commission, effectivement, je pense que des financements sont possibles pour la formation. Il s'agit de vérifier quelles lignes budgétaires, de monter les dossiers, etc. Mais normalement, la Commission est assez volontaire pour former et donner de la formation.

Pour ce qui est de la représentation des cadres, c'est vraiment le point fort et la volonté de la CEC, de vouloir assurer sa représentation au niveau du dialogue social. Nous sommes au niveau du dialogue social interprofessionnel. Pour ce qui est du dialogue social sectoriel, c'est aussi l'activité des fédérations. Bien sûr, la CEC va essayer de soutenir les fédérations mais la Commission a un point de vue clair : elle n'interfère pas dans les comités de dialogue social sectoriels.

On ne peut pas accepter cette position. Il faut faire bouger les lignes. La FECCIA est une des fédérations qui va le plus loin. La discussion se fait directement avec les

autres membres des comités de dialogues sectoriels, c'est-à-dire les représentants des employeurs au niveau des fédérations et les représentants des fédérations qui sont membres de la CES. Mais c'est très difficile, j'en suis consciente.

Une intervention d'un participant

Je souhaiterais revenir sur les problèmes de confidentialité, de restriction et d'information d'urgence. Chez L'Oréal, nous avons convenu qu'effectivement, c'était le bureau de liaison composé de trois personnes seulement qui devait avoir toutes les informations en direct dans l'urgence. Si le bureau convient qu'il faut associer d'autres personnes, il va demander à d'autres membres du comité européen concernés par le sujet de venir, dans un délai raisonnable pour que l'information ne soit pas confinée à quelques personnes mais qu'elle puisse arriver jusqu'à la personne intéressée et qu'elle ait l'information en temps réel. En fait, on dit « en temps utile » dans la directive, « information en temps utile ». Il peut donc y avoir un délai mais il faut quand même que ce soit rapide. Il y a des pratiques qu'on peut développer pour faire en sorte que l'information soit effectivement donnée à des personnes concernées avec les caractères confidentiels nécessaires, et avec l'urgence.

Sur le problème des fédérations européennes de la CEC qui ne sont pas dans le comité de dialogue sectoriel, il faut qu'on s'organise en tant que fédérations européennes pour rencontrer les employeurs, les autres organisations de la CES. A la FECCIA on passe notre temps à ça. Ça fait cinq fois qu'on rencontre l'organisation des employeurs. Au début, on se regardait en chiens de faïence. Maintenant, on arrive à prendre du temps ensemble et on avance. Vous voyez un peu le niveau, la vitesse à laquelle ça se passe, ce n'est pas rapide.

Richard Lemaire

Je n'ai aucune expérience dans tout ce qui concerne les CE au niveau européen. Mon métier principal est la négociation internationale. J'ai une triple remarque qui pourrait s'apparenter à des boîtes à outils. Je suis surpris qu'une partie des participants découvrent les différences culturelles ou les subissent d'une part et découvrent les organisations des différents pays au niveau des représentations syndicales d'autre part.

Pour les aider, il existe des tas de littératures qui décrivent les modes de fonctionnement culturels des différents pays, évidemment européens mais même mondiaux, qui permettent en deux ou trois pages de savoir quelles sont les caractéristiques principales culturelles d'un pays et d'un interlocuteur qu'on va avoir en face de nous. Je suggère l'idée qu'il y ait quelque part les références à ces ouvrages. Le fait de les avoir lus avant les rencontres permet d'éviter un bon nombre d'incompréhensions.

En ce qui concerne les fonctionnements dans les différents pays des représentations des cadres dans le syndicat, il doit exister également des ouvrages qui décrivent brièvement les structures syndicales dans lesdits pays. Et si on ne les connaît pas, on parle au sommet sans que les bases soient là. Si les ouvrages n'existent pas, il serait utile de faire des fiches qui permettent d'avoir accès facilement à cette information.

Le troisième point qui revient de manière récurrente est l'accès à l'information. Ayant été cadre dirigeant, je peux témoigner qu'effectivement, on ne peut communiquer un certain nombre d'informations sensibles par avance. Mais, dans tous les cas de figure, cette information, alors que le CEE la recherche en interne, est toujours en externe. La raison d'une modification profonde d'organisation est rarement interne. Elle vient très souvent, voire exclusivement, de la concurrence. La bonne connaissance du marché dans lequel évolue l'entreprise vous donnera donc des pistes pour anticiper les questions que vous pourrez poser, pour avoir les informations pertinentes en temps utile.

Une intervention d'un participant

Concernant la connaissance du paysage syndical en Europe, il y a différentes difficultés qui se cumulent.

La première, c'est le grand nombre d'organisations syndicales. Certes c'est du *busy work*, mais c'est un travail conséquent.

La deuxième difficulté est l'hétérogénéité des périmètres et cultures entre les pays : la définition des cadres est différente d'un pays à l'autre ; il y a des différences de cultures entre les pays, entre les secteurs d'activité et entre les entreprises elles-mêmes. Dans la chimie, la culture est différente de celle du secteur du conseil ou de l'informatique. Là, il faut aussi s'y adapter. Or, quand on travaille dans une fédération européenne ou dans une confédération européenne, on est amené à passer d'un secteur à l'autre et le problème culturel est aussi là.

Marie-Anne de la Broïse

Sur la différence entre les cadres en Europe, est paru un premier ouvrage, écrit par l'organisation allemande. Il décrit les modes de fonctionnement dans, je crois, cinq ou six pays différents. Si ça vous intéresse, revenez vers moi.

François Hommeril

Ce n'est pas mission impossible de bien connaître toutes les différences culturelles en Europe, puisqu'on connaît tous tant les différences culinaires et les différences de vins ! On devrait donc atteindre finalement avec un peu de facilité toutes les différences culturelles et sociales...

Une intervention d'un participant

Témoignage d'une expérience sur la confidentialité. J'étais dans une entreprise qui s'appelait Spie (avec un CEE), qui a été achetée par une entreprise anglaise, Amec (sans CEE). La négociation d'un nouvel accord sur un CEE de base anglaise a duré deux ans. Au bout de 3 ans, un vendredi après-midi, le conseil d'administration d'Amec a décidé de vendre SPIE. Le lundi matin, les salariés du groupe avaient changé de propriétaire, le PDG a téléphoné aux membres du CEE leur disant qu'ils n'étaient plus Amec, qu'ils étaient ailleurs. Voilà, cela s'est passé comme ça. La spécificité anglaise, c'est le stock-exchange à la bourse de Londres : il ne pouvait absolument y avoir aucune fuite, sinon l'opération n'était pas valable. S'il y avait eu une fuite avant, l'opération était grillée par l'autorisation des marchés financiers

anglais. Alors, la confidentialité, généralement, si on veut la conserver, il n'y a pas de confidences, c'est uniquement le secret du conseil d'administration. Par ailleurs, je connais des personnes qui sont au conseil d'administration d'une très grande société de construction française. Et être au conseil d'administration avec une voix délibérative, c'est une grosse pression sur les épaules. Pour faire parler ces administrateurs, même s'ils sont adhérents CFE-CGC, c'est pratiquement impossible.

Jean Terrière, militant CFE-CGC

Je travaille chez France Telecom qui est un grand groupe avec une centaine de milliers de salariés, en Europe et hors Europe. L'entreprise délocalise plusieurs activités au Maroc, en Inde, etc. Il serait intéressant – ça déborde de la question du rôle du CEE – de connaître la situation salariale et du droit du travail hors Europe.

Une intervention d'un participant

Je voudrais faire un lien entre la confidentialité et l'information économique et stratégique du comité européen. On a déjà évoqué le fait que l'information économique et stratégique des entreprises s'éloignait de plus en plus des cadres nationaux, du fait de la mondialisation. C'est un phénomène, je pense, qui est irréversible. Un moyen de contourner ça, tout en attaquant le problème de la confidentialité, c'est à l'intérieur des accords de comité européen, construire une pratique analogue à celle de la Commission économique des comités centraux d'entreprise français : avoir le droit de recourir à un expert économique, financier et industriel qui conduit des études pour le compte du comité européen. Il est couvert par la confidentialité. Il y a donc un tampon et l'information qui intéresse tous les salariés du groupe est transmise. Cela a l'avantage pour tous les pays de commencer à construire une culture d'entreprise commune sur les enjeux fondamentaux de la société.

Patrice Montanian, militant CFE-CGC

Je souhaiterais réagir sur les approches « métiers » ou « catégories de salariés » pour assurer une représentation des cadres. Dans le secteur de la finance, et en particulier la branche banque-assurances, on a essentiellement des cadres et des agents de maîtrise. C'est à 99 % la même chose dans l'assurance, puisqu'il n'y a plus que 1 à 2 % d'ouvriers employés. On peut considérer que la banque-assurance est quasiment à 100 % composée de cadres et d'agents de maîtrise, soit la population d'encadrement que représente la CFE-CGC. Dans mon CEE (Generali), avec une approche métier, les délégués français sont 70 à 80 % des cadres, le reste étant de la maîtrise : CFDT, CFE-CGC. Quand je regarde, depuis six ou sept ans que je siège, l'approche métier de mes collègues européens d'Europe occidentale, Europe orientale et centrale, on fait les mêmes métiers. Je regardais avec énormément d'attention l'exception italienne tout à l'heure – et je sais qu'il y a beaucoup de collègues italiens dans la salle – mes collègues italiens au CEE de Generali font les mêmes métiers que nous. Ont-ils dû pour autant, en étant des cadres au niveau métier, et peut-être autre chose statutairement, adhérer à des syndicats non-cadres ? Il va falloir que je me penche véritablement sur cette question. Pour moi, selon l'approche métier, on fait les mêmes métiers. Alors pourquoi distinguer les catégories ? Il va falloir un jour ou l'autre qu'on arrive à trancher entre ces deux approches.

Paolo Pitako, militant syndicat CIDA

Nous ne pouvons pas nous contenter des dires de la commission concernant les fédérations dans les comités de dialogue social sectoriel. Nous sommes ici pour avoir des idées nouvelles. Les fédérations professionnelles font partie intégrante de la CEC. Elles ont besoin d'un espace pour avoir leur politique syndicale, en Europe et surtout pour donner un espace politique au CEE. Il est nécessaire que la CEC et la fédération fassent des pressions sur la Commission pour faire changer sa position. Nous faisons de la politique syndicale et ainsi nous rendrons service à toutes les fédérations des syndicats nationaux.

Synthèse des travaux : quelles orientations à retenir ?



Intervenants :

Dragomir Slaoev, secrétaire international du syndicat bulgare .

Jean-Claude Gaudriot, consultant ;

Jean-Jacques Paris, modérateur.

Dragomir Slavoev, Secrétaire international du Syndicat bulgare

Je vais projeter des diapositives présentant le groupe Ideal Standard. Je vous exposerai ensuite l'expérience que j'ai eue dans la mise en place du CEE au sein du groupe Ideal Standard.



Jean-Jacques Paris

Merci Dragomir pour ton intervention. Il y a beaucoup de comités d'entreprise européens qui ont pour *headquarters* au niveau mondial, les États-Unis, et qui ont désigné un responsable dans un des États membres de l'Union européenne.

Tu as soulevé deux points intéressants :

- La phase d'apprentissage : comment apprend-on non seulement à connaître, mais à utiliser et à s'approprier les dispositions de la directive ? Comment fait-on un CEE, en gros ? Être formé est de ce point de vue extrêmement important. La CFE-CGC développe des formations pointues sur le CEE. Je retrouve personnellement dans des groupes spéciaux de négociation des représentants cadres, bien formés, qui prennent la main dans la négociation.
- L'ouverture de négociations dans la phase transitoire : faut-il attendre ou pas pour négocier l'accord alors qu'à partir de juin 2011, il y aura l'application de l'entrée en vigueur de la nouvelle directive ? C'est une vraie question. Beaucoup de personnes comme toi partagent aujourd'hui cette interrogation. Il y a plutôt une tendance à attendre ou, quand on négocie, il s'agit de faire en sorte de prévoir une clause de revoyure ou une durée déterminée à l'accord, de manière à s'ouvrir la capacité de le renégocier. Merci beaucoup.

Jean-Claude Gaudriot

J'ai été invité en ma qualité, d'une part d'ancien directeur des ressources humaines européen du groupe Solvay, qui m'a permis de mettre en place un CEE en 1995 et de le faire vivre jusqu'à la fin de l'année dernière, date de mon départ en retraite, et d'autre part en ma qualité de conseiller du président de l'ECEG (Groupement des Employeurs Européens de la Chimie). A ce titre, il m'appartient de vous donner le regard d'un représentant d'un employeur sur les débats très riches auxquels j'ai eu la chance de participer, ainsi que sur les rapports qui vous ont été faits ce matin.



Je m'attacherai principalement à la première perspective, qui est fondamentale d'ailleurs, celle de contribuer à permettre à l'encadrement d'être davantage présent dans nos CEE. Je me limiterai ensuite à évoquer deux points m'apparaissant importants afin de permettre un meilleur fonctionnement des CEE.

Contribuer à ce que l'encadrement soit plus présent au sein des CEE

Le préalable pour que les cadres trouvent leur place dans les CEE, est que vos interlocuteurs, les employeurs, aient deux convictions :

- La première est indispensable. C'est une certaine ferveur dans le dialogue social qui doit être authentique et constant car il est une véritable richesse pour l'entreprise. C'est un facteur-clé de succès ;

- La seconde conviction est qu'une représentation du personnel cadre dans les instances représentatives du personnel est un atout fondamental pour renforcer ce facteur-clé de succès. Tout a été dit au cours de ces deux jours sur ce que vous êtes et sur ce que peuvent apporter les cadres.

Les cadres ont la conscience particulière des possibilités et des contraintes propres aux entreprises. A ce titre, ils peuvent être des contributeurs et un facteur d'élévation tant du niveau du dialogue social que de son contenu.

De plus, la crise que nous vivons soulève des questions qui ne se résument pas à des changements à court terme mais à des changements plus durables de notre société. Les cadres, du fait de leurs responsabilités au sein de nos entreprises sont à la clé de ces changements.

Ces convictions étant réputées partagées par les employeurs, je souhaiterais revenir sur trois pistes évoquées lors de ce colloque qui m'apparaissent être essentielles pour que les cadres trouvent leur place dans les CEE : la reconnaissance du syndicalisme cadre au niveau européen, la levée de certains freins limitant la représentation des cadres au sein de nos entreprises, les liens à favoriser entre le CEE et les Fédérations Syndicales Européennes représentant les cadres.

La reconnaissance du syndicalisme cadre au niveau européen.

Il faut absolument qu'au niveau de nos différents pays européens et dans nos entreprises, on accepte le fait et que l'on contribue à ce que le syndicalisme cadre soit reconnu à part entière pour représenter cette catégorie, chemin ouvert, même s'il n'est pas suffisamment précisé, par la nouvelle directive. Pour que ceci soit possible, plusieurs conditions doivent être réunies :

- **Une définition commune au niveau européen.**

Cette définition est indispensable et suppose que soit résolu un problème politique doublé d'un problème technique.

Le problème politique est que la balle est dans le camp des trois parties : du côté des employeurs, du côté des organisations syndicales et du côté de nos institutions, notamment de la Commission Européenne. Côté employeurs, nous pouvons prendre nos responsabilités et certains en sont bien conscients. Il reste qu'il faudra, si on veut intervenir au niveau des politiques et des institutions, que du côté syndical, et plus particulièrement s'agissant des organisations syndicales non catégorielles, que chacun accepte de conjuguer ensemble leurs efforts et comprennent qu'il en va de leur propre intérêt. À cette condition, le lobbying auprès de nos politiques, tant au niveau national que européen, pourra se révéler efficace.

Le problème technique est celui de la définition commune de ce que l'on entend par « cadre ». Il ne doit pas être sous-estimé. Sa non-résolution peut prêter argument à ce que certains des partenaires dont je viens de parler puissent se réfugier sur cette impossibilité d'avoir une définition commune pour faire obstacle au niveau européen à la reconnaissance d'un syndicalisme cadre.

Cela a été très bien souligné par nos amis italiens. Il y a des tas de distinctions qui peuvent être faites. On parle des dirigeants, des cadres, des agents de maîtrise, des techniciens, d'encadrement en ce qui concerne la France. Cela nécessite

d'organiser des discussions sur le périmètre de cette population. Il y a une méthodologie à trouver qui passe, je crois, beaucoup par le lobbying, au sens positif du terme : c'est tout ce qui est informel, au niveau approprié, pour créer de la confiance, débattre en toute transparence des enjeux et déboucher bien sûr sur des négociations, aboutissant à une notion définie au niveau européen de ce qu'on est d'accord d'entendre par cadre.

- **La participation des cadres aux réunions du CEE en tant que représentants du personnel « à part entière »**

Les cadres sont des salariés comme les autres bien que différents. Mais ce sont des salariés. Ces salariés peuvent être amenés à exercer la responsabilité de l'employeur, mais pas tous. Il ne faut pas, comme dans certains pays, considérer que ce sont tous des employeurs et qu'à ce titre, ils ne sauraient participer à des réunions en tant que représentant des salariés au même titre que les autres. Ce n'est pas la réalité. Voici la définition que je vous propose : « peut être membre d'une instance, notamment du CEE, et a qualité pour être, tout salarié, cadre compris, à l'exclusion de ceux dont le pouvoir de décision appartiendrait au domaine d'attribution pour lequel l'institution en question est réunie ». Au niveau européen, si on a effectivement cette responsabilité, il est difficile d'être à la fois juge et partie. Mais cela devrait se traduire par le fait que rares sont les cadres qui n'auraient pas la qualité pour siéger au sein d'un CEE.

La levée de certains freins à la représentation des cadres au sein des instances représentatives du personnel.

- **Les limites des Associations de cadres**

Dans nombre de nos entreprises, la représentation des cadres se fait au travers des amicales qui trouvent difficilement leur place au sein des instances représentatives du personnel. Les syndicats généralistes ayant déjà du mal à admettre une représentation spécifique des cadres, a fortiori, ce phénomène de rejet se trouve renforcé lorsque cette représentation n'est pas assurée au travers d'un syndicat. Il me semble que notre responsabilité d'employeur est de ne pas encourager ou de conforter ce type de représentation associative.

- **La difficulté pour les cadres d'exercer un mandat**

La possibilité d'exercer un mandat sans être pénalisé est essentielle pour l'ensemble des représentants du personnel mais est sans doute plus difficile à assurer pour les représentants cadres. Il est de notre responsabilité d'employeur d'y contribuer. Cet exercice est certainement plus complexe dans le contexte économique actuel. Les nécessaires efforts de productivité, la pression mise sur l'encadrement et les moindres effectifs laissent probablement moins de possibilités aux cadres de pouvoir exercer un mandat de représentant du personnel.

Outre son apport à la qualité du dialogue social, l'exercice d'un mandat de représentant du personnel pour un cadre m'apparaît être un excellent apprentissage quant à la façon d'exercer correctement sa fonction de manager vis-à-vis de son propre personnel et de s'imprégner de l'importance à accorder à l'instauration d'un

dialogue social constructif. D'où l'importance dans ce domaine de rechercher un accord sur l'exercice des mandats de représentation du personnel et sur les garanties accordées à ces représentants.

Les liens à favoriser entre le CEE et les Fédérations Syndicales Européennes représentant les cadres

Je dois faire mon *mea culpa*. Je suis le premier à ne pas l'avoir fait suffisamment. Je m'en suis d'ailleurs ouvert à François Vincent. Associer étroitement les fédérations syndicales européennes dont celles des cadres à la mise en place, on sait le faire généralement. Cela avait été fait chez Solvay en 1995, où la FECCIA avait été associée avec ce qui est devenu l'EMCEF. Il conviendrait également de le faire dans le fonctionnement de nos CEE. Il ne suffit pas de le faire au début, mais aux différents étages de la fusée dont vous avez parlé.

Au stade de la négociation, l'employeur doit s'entourer des conseils et dialoguer sur ses intentions avec les fédérations syndicales européennes. Après la signature de l'accord, ce qui n'a pas été le cas dans le groupe dans lequel j'étais et j'en suis vraisemblablement responsable, il ne faut pas se contenter d'avoir associé ces fédérations à la mise en place. Il convient de continuer à les associer notamment lorsque nous signons des accords au sein de nos CEE, ne serait-ce que pour conforter leur validité. Je n'aurais pas le temps de développer aujourd'hui, mais contrairement à ce qui semblait avoir été dit hier, mais c'était sans doute un malentendu, je pense que c'est une bonne chose que les CEE signent des accords en dehors de ceux concernant leur fonctionnement. Les CEE sont au niveau européen la seule instance où il y a des représentants du personnel de l'entreprise. Ils peuvent faire avancer la politique sociale, comme ça se fait au niveau des pays, où les entreprises un peu éclairées aident la branche, et la branche aide le confédéral. Et donc, on peut le décliner de la même façon au niveau européen.

Dans ce cadre, il est donc important de maintenir les contacts avec les fédérations syndicales, au moment de la signature de tels accords. Nous avons signé 4 chartes avec notre CEE, dont l'une sur le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprise. Malheureusement, nous n'y avons pas associé les fédérations syndicales, ni lors des discussions, ni au moment de leur signature et en avons donc limité la portée.

Il demeure que l'accord constitutif de notre CEE donnait la possibilité aux membres, pour toutes les réunions préparatoires et conclusives, d'avoir recours à des experts émanant des fédérations syndicales européennes et que ces derniers n'y ont pas eu recours. D'où l'importance de part et d'autre d'avoir le souci de maintenir les relations au-delà de la mise en place du CEE.

Deux éclairages particuliers de nature à favoriser le fonctionnement des CEE

Le recours aux experts

Vous avez à juste titre beaucoup parlé des experts. C'est fondamental. C'est un problème aussi de confiance. Il y a une très bonne suggestion qui a été faite tout

à l'heure sur laquelle je serais heureux d'entendre notre ami Jean-Jacques PARIS parler. Il s'agit de son idée de code de déontologie quant aux informations que l'on peut partager.

La procédure d'Information / Consultation

La procédure d'information / consultation est un sujet très sensible pour un bon fonctionnement des CEE. Je l'ai dit, et ne croyez pas que je fais de la démagogie, nous ne sommes pas bons, le plus souvent, dans ce domaine. On se réfugie en se disant que c'est quelque chose de très important, de stratégique, et c'est tout ! L'un des grands mérites des réunions de CEE est notamment d'aborder la stratégie de l'entreprise. Toutefois, il peut nous arriver de ne pas être suffisamment transparent dans les grandes opérations devant impacter le personnel. Alors, on prépare le contexte. Mais quand l'information / consultation sur l'opération réelle arrive, c'est bien souvent au dernier moment, quand tout sera quasiment décidé. Nombreuses sont les raisons permettant d'expliquer qu'on ne peut pas le mettre plus tôt sur la place : les risques vis-à-vis de la concurrence, les impératifs de la bourse...La conséquence est que la procédure se limite davantage à l'information qu'à la consultation.

Tout en étant conscient que cette question n'est pas simple, je demeure persuadé que des améliorations sont possibles afin de favoriser plus de transparence et laisser davantage de place au dialogue. L'une des pistes que je me permets de suggérer serait de dialoguer sur les différents scénarios alternatifs dans le cadre de sa stratégie que ne manque pas d'élaborer toute direction avant sa prise de décision. Ce type de discussion aiderait, le jour où un scénario est retenu, à mieux expliquer pourquoi il a été choisi plutôt que tel autre. Cela permettrait de montrer comment ont été intégrés ou non les échanges qui ont précédé le projet de décision. Simple suggestion qui mériterait certainement d'être creusée davantage.

Voilà. J'aurais aimé vous dire encore plein de choses, mais je crois qu'il est plus important que ce ne soit pas un monologue mais un dialogue. Je vous remercie tous de m'avoir écouté patiemment.

Jean-Jacques Paris

Je reviens sur quelques points qui paraissent essentiels. Personnellement, je pense que les cadres sont des salariés comme les autres. Je pense que les conséquences de cette phrase se feront tout de suite... Elles ont une incidence directe : si c'est un salarié, les dispositions du code français du travail ou les dispositions législatives en matière sociale, s'appliquent donc à lui, et en particulier le droit de grève. On a entendu que dans certains cas, en Italie ou en Belgique notamment, le droit de grève pouvait être remis en cause ou est inexistant. Quand on est salarié, pour dire les choses simplement, on a des droits, et ces droits, il faut être à même de pouvoir les exercer. Il y a non seulement des freins, mais ces freins à l'exercice des droits ne devraient pas exister.

Pour en revenir au CEE, il a été dit qu'il faut « embarquer » les représentants cadres dans le groupe de négociation, pour qu'ils existent au niveau du CEE. S'ils sont dans un groupe de négociation, il y a toutes les chances après pour qu'ils fassent partie du CEE. J'ajouterai que quand les représentants des cadres sont

dans le GSN, ils apportent un certain professionnalisme, un goût pour venir chercher le détail, une intelligence spéciale. Cela permet très souvent d'améliorer le contenu des accords. Il y a une capacité à élever le débat qui fait que l'on ressent dans l'accord les améliorations.

Concernant la définition des « cadres », il y a le problème de frontière. Où le cadre se situe-t-il ? Dans le top management ou dans la représentation cadre telle qu'on la connaît en France ? Il est possible de régler ce problème avec la définition que tu as donnée, exactement, dans les dispositions d'un accord de CEE, pour ce qui concerne le mandat et les conditions de perte de mandat. Par exemple, dans l'accord en projet à Imperial Tobacco, il y a une disposition sur les conditions de perte de mandat : perd son mandat celui qui n'est plus salarié ou celui qui est révoqué par son organisation syndicale ou celui qui exerce des fonctions de top management (capacité de décision)... De telles conditions peuvent être intégrées dans un accord.

Pour finir, effectivement, les organisations syndicales européennes sont à même de pouvoir aider. On peut témoigner de l'aide d'Isabelle Barthes de la FEM dans l'expérience présentée par Dragomir. Elle a aidé dans la compréhension, dans l'apprentissage du travail de connaissance et d'appropriation.

Questions/Réponses avec les participants dans la salle

Joël Autier, Groupe TOTAL

Bonjour, je suis membre du CEE. C'est sympathique d'entendre des pétitions de principe, et même plus, des convictions comme celles que vous avez dites, par exemple, les mandats syndicaux ou de représentants du personnel ne doivent pas pénaliser la carrière de quiconque, et notamment celle de l'encadrement et des cadres. Souvent, nos interlocuteurs patronaux le disent. Mais le vécu sur le terrain n'est pas le même. Comment fait-on pour traduire cela dans la réalité ?

Jean-Claude Gaudriot

Ne croyez pas que je sois un révolutionnaire, je n'en suis pas un, loin de là. Mais le constat que je fais, dans nos grands groupes malheureusement, de plus en plus, il y a un grand décalage entre le discours et la réalité. Ça s'applique à tout. Il y a beaucoup de marketing. On devrait moins en parler et plus en faire.

Un des moyens est la signature d'accords dans ce domaine-là. Si c'était fait au niveau européen, ce serait encore mieux au niveau de l'affichage. Mais ça peut se faire au niveau de chaque pays. L'accord engage. On peut en faire état. C'est difficile au niveau des cadres, où les rémunérations sont beaucoup plus individualisées qu'elles ne le sont pour d'autres catégories. Et là, effectivement, c'est la bonne foi qui doit l'emporter. On peut trouver dans un accord des paramètres pour surveiller, pour pouvoir alerter, faire savoir.

J'ajoute là-dessus, parce que c'est très important : ceux que l'on a à convaincre, ce sont nos directions, mais aussi les cadres eux-mêmes, vos managers !

Interventions de participants dans la salle

- Il ne faut pas se servir des différences culturelles européennes comme d'un alibi pour tolérer que dans certains pays, il reste des pratiques sociales nationales qui ne sont pas démocratiques ou qui empêchent tout dialogue social organisé. Le principe de subsidiarité ne doit pas être un alibi pour maintenir des situations qui ne sont pas normales. Il est très important que nous fassions une harmonisation vers le haut, et d'utiliser finalement les pays européens qui ont des droits et des pratiques de dialogue social les plus aboutis.
- Il faut signaler que le cursus syndical des cadres doit être intégré à la validation des acquis de l'expérience. A ce titre, on peut saluer l'initiative de la CFE-CGC qui a lancé un programme avec l'Institut des Etudes Politiques Sciences Po d'Aix en Provence.

Lise Vatrinet, GDF-Suez

Je souhaite apporter un témoignage. Je suis détachée depuis un mois à la fédération CFE-CGC des IEG (Industrie électrique et gazière) comme future secrétaire en charge des questions internationales. L'entreprise GDF-SUEZ, en tout cas sur le papier, a un accord récent (2009) qui facilite le parcours des détachés, qui est quelque chose d'assez audacieux. Quand j'ai voulu me lancer, on m'a freinée. L'accord permet à un cadre d'être détaché, pour trois ans par exemple, et durant ces trois ans, la rémunération suit la rémunération moyenne des cadres de l'entreprise et les bonus également. Plus un entretien à mi-mandat qui permet de réfléchir à la formation éventuelle à envisager pour le retour dans l'entreprise à temps plein. A la sortie, a priori -, mais c'est un accord récent - on retrouve sa place dans l'entreprise sans qu'il n'y ait de rupture de carrière. Donc c'est très audacieux comme décision. On va voir ce que ça donne, et je ne me gênerais pas pour dire si ça ne marche pas.

Un autre point important concerne la communication. Les cadres sont souvent débordés. C'était mon cas il n'y a pas longtemps, et je le suis à nouveau. Dans ces conditions, c'est très difficile pour eux de réfléchir à une énième donnée qui est : pourquoi pas m'engager syndicalement ? Ça ne peut pas entrer dans leur tête. Il faut donc les y amener. Il faut communiquer sur ce qui se passe en CEE, communiquer sur l'intérêt. A titre d'illustration : la CFE-CGC a un membre au conseil d'administration de l'entreprise et un membre au CEE. J'envisage d'organiser dans deux mois un petit déjeuner d'une heure et demie avec nos adhérents et éventuellement avec les sympathisants, pour leur présenter ces deux personnes qu'ils ne connaissent absolument pas, qui ne savent pas du tout le niveau d'enjeu qu'ils négocient en CA et en CEE. Je vais voir si ça prend, voir si les cadres et les agents de maîtrise libèrent un peu de temps pour venir. Il faut communiquer, il faut aussi oser.

Clôture du colloque

François Hommeril, secrétaire national confédéral, en charge du secteur Europe et International

Je voudrais, au nom de tous, remercier nos participants de la dernière table ronde. Je vous associe aux remerciements nécessaires à l'organisation de ce colloque.

Un colloque, c'est beaucoup de coulisses. Je voudrais d'abord remercier l'UOE (organisation constituée en 1992) qui nous a accueillis dans ses locaux aujourd'hui et qui va terminer son activité politique et concrète au mois de juin prochain.

Je remercie aussi ceux qui ont travaillé énormément et solidement à ce que ce colloque soit organisé et se déroule pour le mieux, tant sur le fond que sur la forme. Ils sont d'ailleurs pratiquement tous là. Et je tiens à remercier aussi les interprètes.

Quelques mots de conclusion :

Qu'est-ce qu'un Cadre ? Qu'est-ce qu'être membre de l'Encadrement ? A quoi sert le CEE ?

Le processus de mondialisation financière a changé la donne sociale. Qui en doute aujourd'hui ? N'y a-t-il pas aujourd'hui de personnes moins autonomes dans l'entreprise qu'un chef de service écartelé par toutes les contraintes qui lui sont imposées par les systèmes de reporting ? Système qui scrute en temps réel sa capacité à réagir aux injonctions de la rentabilité maximum du capital investi. Qui peut douter de la nécessité absolue d'une voie d'expression pour ceux qui dans l'entreprise exercent des responsabilités par délégation ? Dans un monde où tout se dématérialise, refaire un corps neuf au dialogue social, avec des os et des muscles est un enjeu vital.

L'enquête que nous avons menée, la qualité de la participation et la qualité de nos échanges nous en disent déjà beaucoup sur la pertinence de notre choix. Le rassemblement de ce jour n'est qu'une étape. La richesse des échanges et du travail en commun permettra de construire une base sur laquelle s'établira un réseau de compétences, de désir de voir évoluer et se renforcer le CEE.

Si on veut croire en l'Europe comme espace commun de développement de nos nations, alors il faudra tous ensemble travailler à la construction d'un espace commun de dialogue entre les employeurs et les salariés de nos entreprises. Au même niveau, la réussite du programme Erasmus nous prouve que c'est possible. L'Encadrement de demain, qui est issu de cette génération, est prêt à prendre toute sa place dans ce défi. Nous allons voir demain que même si le chemin est encore difficile, faire évoluer et renforcer la confiance mutuelle dans le processus d'information/consultation des CEE est possible. C'est notre objectif à tous.

Bons travaux à venir et bonne rentrée chez vous. Merci encore.

