



European Trade Union Confederation (ETUC)
Confédération européenne des syndicats (CES)



"Restructuration des entreprises multinationales: Les Comités d'Entreprise Européens et l'anticipation du changement"

Marina Monaco

2011

Cette publication a été réalisée par la Social Development Agency (SDA)
dans le cadre du projet

Empowering EWCs II : From a better directive to a better practice for EWCs

"Renforcer les CEE II: D'une directive améliorée vers une meilleure pratique pour les CEE"

Ce projet a été réalisé avec le soutien financier de la Commission Européenne. Numéro du contrat:
VS/2010/0432



www.sda-asbl.org
sda-asbl@etuc.org

1. Les défis de notre époque

Ces derniers temps nous avons assisté à une accélération des phénomènes tels que les relocalisations, les délocalisations, les fermetures, les fusions, acquisitions, prises de contrôle, la réorganisation de la production et l'externalisation des activités. Il s'agit là des formes les plus communes de restructuration, déterminées par la crise récente qui a frappé les sociétés multinationales et leurs salariés, pour faire face à la crise financière mondiale. Même si la restructuration cyclique n'est pas inconnue en Europe, le changement rapide imposé par la crise financière a constitué un défi majeur pour la représentation transnationale des intérêts des travailleurs. Les représentants des travailleurs ont été appelés à élaborer et à organiser des réponses adéquates et socialement acceptables.

Toutefois, la durée des vagues de restructuration dépend des facteurs structurels et endogènes qui affectent l'économie européenne et qui ont été aggravés par la crise. Avec l'expansion de la dimension transnationale, le nombre des restructurations des sociétés a augmenté de manière constante au cours de la dernière décennie. Ces circonstances reflètent le fait que la stratégie de production européenne avait besoin d'être repensée, même avant la crise. Depuis longtemps, beaucoup de secteurs de l'industrie européenne ont souffert à cause de la pression de la surcapacité, des retards de l'innovation technologique et de la concurrence des prix. Les changements rapides de la demande et des modes de production, la vitesse du progrès technique, la diffusion rapide des technologies de l'information dans tous les secteurs et emplois ont exigé une adaptation plus rapide. L'intégration mondiale des économies renforce les effets de ces changements. Les changements économiques sont transmis plus rapidement à travers les marchés financiers. Ces circonstances font en sorte que le commerce doit répondre de manière plus adéquate aux fluctuations et aux développements de la demande du marché.

Une stratégie compétitive de la croissance devra relever les défis en matière de politique énergétique, de démographie pour que l'Europe devienne une «économie sociale de marché hautement compétitive» d'ici 2020.¹

Concevoir une politique industrielle innovante selon une approche intégrée est maintenant plus urgent que jamais, mais n'est pas une nouveauté.

Ces questions impliquent des changements multidimensionnels qui induisent de longues vagues de conséquences pour le marché européen et son économie. Pour relever les défis de ces changements il faut changer et devenir plus compétitifs.² On ne peut pas ignorer les aspects concernant la durabilité sociale et la stabilité à long-terme du système.³ Le changement peut aboutir au succès uniquement s'il passe par une approche intégrée qui tient compte aussi bien du progrès économique que social. Ce dernier ne peut qu'être traité efficacement dans une perspective structurée et anticipatoire, qu'une approche durable face au changement devra mettre en œuvre.

1 La Communication de la Commission Européenne "Vers un marché unique, loi pour une économie sociale de marché hautement compétitive, 50 propositions pour mieux travailler, entreprendre et échanger ensemble", COM(2010) 608 final/2

2 La Communication de la Commission européenne "L'Acte pour le marché unique, Douze leviers pour stimuler la croissance et renforcer la confiance "Ensemble pour une nouvelle croissance", COM(2011) 206 final

3 Résolution de la CES sur les politiques industrielles et la participation des travailleurs, 28 avril 2011

2. L'anticipation pour un changement socialement responsable

Compte tenu de la nature à long terme et des caractéristiques structurelles du changement, on ne peut pas actuellement penser en termes de priorités à court terme. Le changement s'annonce comme permanent et physiologique; pour cette raison il faut que la capacité d'adaptation et la souplesse aillent de pair avec une plus grande capacité d'anticipation. Afin de relever les défis futurs et de faire face aux développements des marchés, il est fondamental que les entreprises conçoivent les activités industrielles comme possédant plus de *valeur ajoutée* en termes de réponses rapides et sur mesure aux pressions et demandes du marché. Ceci est uniquement possible avec une programmation attentive de la production, basée sur une analyse et prévision des changements économiques et des tendances de la production et des demandes de la société et de l'environnement. Il est très important de jeter une lumière sur la façon dont les différents secteurs vont évoluer dans l'avenir et comment cela se répercutera sur le système de la chaîne d'approvisionnement et le domaine réglementaire.

Mais il est difficile d'imaginer une véritable innovation industrielle sans penser à une nouvelle valorisation de la main d'œuvre. Les entreprises doivent établir leurs stratégies futures en adoptant une programmation prévisionnelle des ressources humaines. La protection de l'emploi, la création d'emplois nouveaux et meilleurs, la valorisation des capacités consolidées et nouvelles ne sont que quelques uns des points principaux des stratégies industrielles qui doivent également être placées dans une logique d'anticipation⁴.

Dans un contexte de changements profonds, ces caractéristiques n'appartiennent pas seulement à une bonne mise en œuvre des stratégies industrielles, mais concernent également des aspects sociaux plus vastes qui ont une importance primaire. Le changement peut fournir des avantages durables uniquement si les avantages sont partagés. Trop souvent les activités de restructuration, toujours plus nombreuses, ont comporté des conséquences sociales négatives, comme des pertes d'emploi, diminution de la qualité du travail, empirement des conditions de travail et de vie. Au contraire, à des moments où la réorganisation industrielle est permanente et a un vaste impact, une approche sociale globale est la seule capable de garantir une stabilité à long terme aux dynamiques du marché et de l'économie. Cette condition ne peut qu'être réalisée si le changement est anticipé et programmé à long terme, en tenant compte de ses coûts sociaux et en essayant de les minimiser. Une approche correcte vis-à-vis du changement doit donc être socialement responsable et mettre en place un dialogue efficace entre les partenaires sociaux.

Ces caractéristiques se sont révélées d'une importance cruciale au niveau des entreprises individuelles. C'est à ce niveau qu'il faut mettre en œuvre les premières politiques et pratiques innovatrices et socialement responsables, si une véritable anticipation du changement et une restructuration doivent avoir lieu à d'autres niveaux⁵.

Dans ce sens, dans une situation où les restructurations des entreprises multinationales continuent à augmenter, il est indispensable de faire en sorte que les travailleurs aient une part active dans le changement, afin de réaliser ces conditions. Leur participation au changement ne devrait pas être

4 La Communication de la Commission européenne "Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux, Anticiper et faire coïncider les compétences requises et les besoins du marché du travail", COM(2008) 868 final; "Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation, Mettre la compétitivité et le développement durable sur le devant de la scène"

5 Rapport de 2008 du Forum sur la Restructuration de la Commission Européenne

limitée à la tentative de minimiser les dégâts d'une conjoncture devenu critique. Une approche industrielle intégrée, anticipatoire et innovatrice devra prévoir la participation des travailleurs comme élément structurel du processus de décision, pour chaque phase des mesures de restructuration, à partir de la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation et au suivi. Cette approche participative représente un élément clé pour limiter l'incertitude sociale lors des décisions stratégiques, prévenir les tensions sociales et maximiser les avantages du changement pour tous.

Les expériences passées et récentes montrent que des politiques industrielles vraiment innovatrices adoptent de plus en plus une telle approche avec succès. Quand les entreprises, les représentants des travailleurs et des syndicats sont ensemble les protagonistes qui gèrent le changement, on obtient des résultats positifs en termes d'innovation, de mise en œuvre efficace et les mesures de restructurations ont un faible coût social. Les réponses participatives aux restructurations nécessaires ont également tendance à s'occuper de manière stratégique et à long terme des changements continus et des adaptations qu'on retrouve désormais dans toutes les entreprises multinationales. Le résultat est le contraire de ce qu'on observe dans la plupart des situations où des décisions unilatérales de la part des entreprises sont mises en place lors de crises et d'évènements de types « traditionnel », d'une manière non-anticipatoire.

Mais si on encourage des approches anticipatoires et socialement responsables en cas de restructuration, il faut se baser sur une pratique de relations industrielles évoluées. Les expériences récentes le prouvent⁶, notamment l'anticipation du changement proactive, lors de la restructuration des entreprises multinationales, est enregistrée comme un succès quand elle comprend:

- des forums appropriés pour le dialogue entre la direction et les représentants des travailleurs au niveau transnational, national et local;
- un flux en temps utile et constant des informations pertinentes relie l'entreprise multinationale à tous ces forums à tous les niveaux;
- le temps et les moyens pour que les acteurs des différents niveaux puissent donner leur contribution au processus d'anticipation et procéder à un échange approfondi;
- la confiance entre ceux qui participent au dialogue;
- la capacité et l'habileté des parties de faire une analyse "cognitive" de la situation, basée sur les informations prévisionnelles (par exemple demande de main d'œuvre et besoin de capacités);
- implication de tous les acteurs concernés, comme condition de la mise en œuvre efficace des mesures de restructuration⁷.

Récemment, ces formes avancées du dialogue social ont, dans certains cas, donné lieu à des solutions gagnant-gagnant. Un nombre croissant d'initiatives communes des travailleurs et de la direction ont été enregistrées, basées sur l'hypothèse qu'en protégeant les salariés de l'entreprise pendant la restructuration, les entreprises sont dans une position plus avantageuse pour répondre aux opportunités

6 Voir les résultats du projet transnational "Restructuration des entreprises multinationales pour répondre à l'impact de la crise par une coordination syndicale transnationale plus forte"(partenariat entre la CES et la Fédération européenne des syndicats et la SDA 2009-2011, avec le soutien financier de la Commission européenne, titre budgétaire 04.03.03.03."Information, consultation et participation des représentants des entreprises") disponible sur le site internet de la CES <http://www.etuc.org/a/8492>

7 Résolution de la CES "Renforcer l'implication des travailleurs : des normes européennes a minima en matière d'information, de consultation et de participation en Europe" du 28 avril 2011

du marché qui se manifesteront dans le futur⁸.

3. Le dialogue social et l'anticipation lors de la restructuration des entreprises : des droits à la pratique

Une structure développée du dialogue social dans les entreprises multinationales représente donc le terrain principal pour adresser les questions concernant le changement de manière anticipatoire, proactive et socialement responsable. Mais ces résultats évolués à partir de formes avancées de relations industrielles ne peuvent qu'être construits sur une série de facteurs et de conditions préalables qui sont moins fréquents qu'on voudrait.

L'implication réelle des travailleurs devrait être une caractéristique systématique lors des décisions stratégiques des entreprises, surtout quand elles concernent l'anticipation des changements durables. Pour cela, il est nécessaire de mettre en œuvre de manière effective et extensive la législation sociale et du travail

- concernant les droits de représentation des syndicats et des travailleurs et
- les droits fondamentaux des travailleurs à l'information et à la consultation sur les stratégies de l'entreprise au niveau transnational, national et local.

Ces droits ancrés dans la législation européenne sont cruciaux pour garantir la participation efficace des travailleurs en vue du 'fonctionnement du marché intérieur et du développement des activités économiques de manière harmonieuse'⁹. Notamment les droits à l'information et à la consultation dans les entreprises ont une importance primaire pour anticiper et préparer le changement d'une manière socialement efficace. Ils visent à permettre aux représentants des travailleurs de se familiariser suffisamment à temps avec la situation de l'entreprise pour intervenir, élaborer leur opinion approfondie et engager un dialogue basé sur un échange véritable avec la direction¹⁰ sur les mesures à prendre dans le futur. Pour cette raison, si l'information et la consultation sont mises en œuvre correctement, elles permettent aux travailleurs d'être des interlocuteurs proactifs au cours de tout le processus de prise de décision. En ce qui concerne particulièrement le niveau complexe des entreprises multinationales, cette circonstance explique la position centrale du Comité d'entreprise européen en cas de restructuration et l'importance de son bon fonctionnement.

Mais la pratique concrète des droits à l'information et à la consultation, surtout de manière anticipatoire, exige le respect de certaines conditions. Ce n'est que quand les procédures d'information et de consultation se déroulent en temps utile et dans un esprit de dialogue et à tous les niveaux possibles, qu'elles représentent la "condition préalable à la réussite des processus de restructuration et d'adaptation des entreprises aux nouvelles conditions induites par la mondialisation de l'économie"¹¹.

8 Depuis 1998, les accords cadres européens concernant les entreprises transnationales se sont rapidement multipliés avec un premier pic en 2001 suivi par un développement constant (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, Telljohann, négociations transnationales sur l'emploi: Les succès et les échecs des stratégies coordonnées entre CEE et syndicats à paraître dans: Brandl, B., M. Baglioni (eds.) (2011) *Changing Labour Relations: Between Path Dependency and Global Trends*, Frankfurt, Peter Lang.

9 Considérant 10 de la directive 2009/38/EC du Parlement européen et du Conseil du 6 mai 2009 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte)

10 Article 4.4d Directive 2002/14/EC; Annexe 1 (exigences subsidiaires) point 1.a Directive 2009/38/EC.

11 Considérant 8 de la directive 2002/14/EC.

C'est surtout dans la refonte de la directive sur les CEE de 2009 (plus que dans celle de 1994) qu'il y a des dispositions spécifiques qui, si elles sont appliquées concrètement, contribuent de manière anticipatoire aux prises de décisions transnationales. Les nouvelles définitions indiquent des exigences claires pour les délais et l'ampleur de l'information, et affirment que la consultation doit concerner les décisions stratégiques de l'entreprise qui sont uniquement *proposées*¹². Toutefois une véritable approche anticipatoire nécessite de demander l'avis du CEE dès le moment où des mesures sont envisagées. De toutes les manières, l'adoption de toute mesure de la part de la direction doit nécessairement suivre l'intervention de la part du CEE.

En deuxième lieu, la refonte prévoit que les différents niveaux de l'information et de la consultation soient liés et coordonnés. Cet aspect appartient à une définition plus stricte de ce qui est "transnational" et relève de la compétence du CEE, et de ce qui ne concerne que les représentants des travailleurs au niveau national. Il est évident qu'une bonne coordination et un lien entre les procédures d'information et de consultation aux différents niveaux, permet aux représentants des travailleurs d'évaluer de manière détaillée la situation de l'entreprise. La directive refondue sur les CEE reconnaît également aux membres du CEE le droit aux outils pour assumer leur rôle (par ex. l'assistance des syndicats, et le droit à une formation appropriée).

Le respect de la condition préalable de l'application correcte de la législation sur l'information et la consultation est souvent accompagné par l'existence de facteurs ultérieurs. Ceux-ci se sont révélés d'une importance cruciale pour le succès de l'approche participative et anticipatoire en cas de restructurations transnationales :

- présence des syndicats ;
- la présence et le bon fonctionnement¹³ des Comités d'entreprise européens (CEE), en répondant à l'objectif principal des directives de l'UE de créer des forums transnationaux d'information et de consultation dans les entreprises multinationales ;
- le développement et l'application de stratégies syndicales transnationales dans les entreprises multinationales, avec la participation des Fédérations syndicales européennes (FSE) pour assister, remodeler et augmenter la valeur du rôle des CEE ;
- la participation de syndicats nationaux affiliés aux FSE et des organismes de représentation nationaux et locaux des travailleurs dans les cadre des stratégies transnationales susmentionnées. Cet aspect est essentiel pour assurer la participation effective des travailleurs et la solidarité à tous les niveaux. Il garantit également que les résultats du dialogue social obtenus dans les sièges européens sont conservés au cours de toute la chaîne de valeur;
- un véritable esprit de coopération avec la direction¹⁴ et un engagement pour le dialogue, avec la volonté de créer et d'exploiter les potentiels des structures transnationales pour les relations industrielles, notamment dans des circonstances critiques;

12 Le nouvel article 2.1 eg et ses considérants 22 et 23 de la directive refonte sur les CEE 2009/38/EC.

13 "dans le but d'assurer l'effectivité des droits d'information et de consultation transnationales des travailleurs" considérant 7 de la directive 2009/38/EC

14 Article 9 de la directive 2009/38/EC et de la directive du conseil 94/45/EC du 22 septembre 1994 sur la création des comités d'entreprise européens et des groupes d'entreprises à l'échelle communautaire dans le but d'informer et de consulter les travailleurs; article 9 de la directive du Conseil 2001/86/EC du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs; article 1.3 Directive 2002/14/EC du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général pour l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.

- un engagement conjoint pour assurer la stabilité et minimiser le risque de conflit pendant la crise (“ouvrir le dialogue avant que la grève soit déclarée”), et de pondérer le recours à la mobilisation.

4. Construire un dialogue social anticipatoire dans la dimension transnationale: l'organisation d'un 'front transnational des travailleurs'

L'existence même de structures économiques comme les entreprises multinationales exige l'existence d'une contrepartie transnationale des travailleurs. Les décisions des entreprises transnationales concernent différentes dimensions, acteurs et niveaux. Cette circonstance comporte des défis pour la représentation des intérêts des travailleurs, qui doit être structurée d'une manière toute aussi multidimensionnelle pour contrebalancer le pouvoir de la direction. Dans le contexte de restructurations multinationales complexes, quand on veut que les travailleurs participent de manière proactive pour anticiper et gérer les conséquences du changement. Le 'front des travailleurs' est donc appelé en premier lors des efforts organisationnels pour structurer de manière unitaire les réponses multidimensionnelles des travailleurs.

Nous savons que l'organisation d'un 'front transnational des travailleurs' est étroitement liée à l'europanisation des relations industrielles, et à la transnationalisation des modes de représentation dans les groupes. Elle doit faire face aux différences concernant les modèles de représentation nationaux, des pouvoirs des organismes nationaux de représentation des travailleurs et des structures de la direction choisies par l'entreprise. D'un point de vue 'interne' il y a un *besoin méthodologique* pour l'organisation d'un front des travailleurs aussi complexe. Ce besoin concerne l'élaboration d'une position interne qui doit être bâtie sur la contribution de tous les salariés de l'entreprise et être placée sous le signe de la solidarité dans la mesure la plus vaste possible.

On a vu qu'à cet égard le renforcement de la coordination transnationale entre toutes les instances de représentation des travailleurs aux différents niveaux des entreprises multinationales a une importance primaire. Les canaux des syndicats, avec leurs structures capillaires, organisées, reconnues et légitimées aux différents niveaux (européen, national et local), sur lesquels repose la coordination, correspondent à la définition des positions transnationales des travailleurs susmentionnées.

Les stratégies de coordination transnationale des syndicats dans les entreprises multinationales concernent les agents et coordonnateurs des fédérations syndicales européennes (principalement avec un rôle de premier plan), les représentants nationaux de leurs organisations affiliées, les représentants locaux de l'entreprise, les membres du CEE, et parfois aussi des représentants des organisations syndicales sectorielles internationales. Ces stratégies se concentrent sur la création et la consolidation de méthodes de communication et d'action comprenant tous les acteurs du côté des travailleurs. Leur but est d'aider les acteurs à élaborer des réponses cohérentes et communes face aux événements qui se vérifient dans l'entreprise¹⁵.

Les stratégies syndicales transnationales de coordination offrent une participation multi-dimensionnelle - plus ou moins directe -, tout comme la restructuration des entreprises multinationales comporte des aspects et des effets à ces différents niveaux. Elles permettent aux différentes instances des travailleurs d'avoir accès aux procédures de consultation et du dialogue social. Dans ce sens, elles représentent le

15 Voir les résultats du projet transnational "La restructuration des entreprises multinationales: la lutte contre l'impact de la crise par un renforcement de la coordination syndicale transnationale"

terrain pour combler le déficit résultant de l'asymétrie de pouvoir entre la direction et les représentants des travailleurs, où la première est beaucoup mieux en mesure de prendre en compte les différents niveaux et dimensions que les seconds. Ces aspects sont substantiels en vue d'un changement de la direction véritablement participatif et proactif et socialement responsable.

La coordination syndicale transnationale au niveau des entreprises multinationales permet aux représentants des travailleurs en situation de restructuration

- d'échanger et de comparer les informations reçues aux différents niveaux de l'entreprise; de se faire une idée intégrée de la situation de l'entreprise multinationale, évitant le morcellement de l'information;
- de développer des systèmes d'alerte précoce en matière de restructuration;
- d'élaborer des stratégies communes adaptées à la situation de chaque entreprise;
- de s'opposer aux intérêts de la direction avec une seule voix au cours des procédures de consultation;
- d'être des interlocuteurs proactifs, et de contribuer au développement d'un dialogue social efficace au niveau de l'entreprise;
- d'essayer de limiter les coûts sociaux des restructurations, d'organiser des réactions avec un impact fort en cas de besoin.

Dans une perspective à long terme, et dans un contexte de changement continu, la coordination des stratégies syndicales transnationales sert pour établir et consolider une *méthodologie* qui devra permettre aux représentants des travailleurs dans les entreprises multinationales de mieux moduler et opposer leur contribution lors des prises de décisions stratégiques à différents niveaux.

5. Le dialogue social anticipatoire dans la dimension transnationale: le rôle des CEE

Les directions des entreprises transnationales ont une capacité croissante de déplacer l'impact de leurs décisions stratégiques sur différents niveaux. Elles disposent de beaucoup plus de possibilités d'avoir le contrôle d'une situation multidimensionnelle en ce qui concerne les décisions et la mise en œuvre. Les systèmes de représentation des intérêts des travailleurs doivent refléter ces conditions, pour combler d'une façon cohérente l'écart entre les options stratégiques transnationales, qui dépassent les frontières des Etats, et leur propre capacité d'action, qui est fortement restreinte aux frontières nationales. Dans le cadre complexe de la transnationalisation, les Comités d'entreprise européens jouent un rôle crucial.

En premier lieu, les CEE ont ce potentiel unique de promouvoir l'européanisation des relations industrielles dont nous avons parlé plus haut. Les CEE incarnent un concept original de représentation des travailleurs. Ce concept diffère de celui qui est appliqué par les organes de représentation de travailleurs obligatoires prévus par la législation nationale. Les CEE ont été conçus pour être des organes de représentation entièrement *transnationaux*, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif. Ils ont pour fonction de représenter les travailleurs d'une entreprise multinationale dans toute leur diversité¹⁶ et sont explicitement reconnus comme organes de représentation collective des intérêts des

16 A la différence des autres instances de représentation des travailleurs, les CEE ont été créés sur la base de négociations transnationales qui ont défini leurs accords constitutifs, leurs compétences et leur mode de fonctionnement. Ils sont construits autour du périmètre européen d'une entreprise. L'article 13 de la refonte de la directive de 2009 tient compte

salariés d'un groupe de niveau européen aux fins de leur information et consultation (art. 10.1)¹⁷. Sur cette base, ils sont en mesure d'encourager la cohésion interne et le développement d'une identité européenne commune du côté des travailleurs.

L'importance des CEE dans le contexte de la restructuration des entreprises réside dans une combinaison des différents rôles qu'ils sont potentiellement en mesure de jouer. Au niveau de l'entreprise multinationale, les CEE sont considérés comme étant le noyau d'un flux d'information multidirectionnel, comme des postes avancés sur lesquels est fondé un système d'alerte précoce, comme l'instance dans laquelle les travailleurs peuvent s'exprimer d'une seule et même voix, et comme interlocuteur proactif de la direction de l'entreprise.

Mis surtout, dans le cadre du développement et de la promotion de formes structurées et avancées de dialogue social, les CEE peuvent, de manière anticipée :

- établir des relations de confiance réciproque entre les représentants des travailleurs;
- permettre une appropriation et une diffusion meilleures et plus complètes des informations d'importance transnationale, afin de rendre les stratégies de l'entreprise plus prévisibles dans le contexte d'une transformation du secteur, afin de pouvoir aboutir à un diagnostic partagé ;
- permettre la détermination des étapes de la stratégie de l'entreprise dans les pays concernés permettant une mobilisation des représentants de tous les sites, éléments de l'anticipation;
- peuvent faciliter la coordination et prévenir des politiques de concurrence entre différents sites comme outils de la direction lors des restructurations, ils renforcent par conséquent la solidarité entre les travailleurs;
- au cours des procédures de consultation, ils peuvent paver le chemin vers un dialogue social avancé et, dans la cadre de la coordination syndicale, même vers la négociation d'accords d'entreprises transnationales;
- avec le soutien adéquat des Fédérations syndicales européennes, ils peuvent prendre part aux négociations sur les droits et les méthodes participatives pour une meilleure gestion de la restructuration.

Les CEE se sont révélés être l'instance appropriée où des interactions proactives entre les acteurs des différents niveaux peuvent être élaborées, à savoir au niveau de la direction, des structures nationales de la représentation des travailleurs et des syndicats.

C'est sur ces positions que les Fédérations syndicales européennes s'appuient quand elles se concentrent fortement sur la mise en place correcte, la reconnaissance et le fonctionnement des CEE lors de la gestion des restructurations. A partir de la gestion des informations et de la consultation au niveau européen, pour lesquels les CEE ont été initialement conçus, les CEE ont dans les faits acquis désormais une capacité croissante de jouer un rôle de premier plan dans les stratégies et actions

des cas où la structure de l'entreprise change et de la nécessité d'adapter le CEE en conséquence). La refonte de la directive sur les CEE de 2009 a repris à son compte les caractéristiques spécifiques liées à la transnationalisation de la représentation des travailleurs (voir le considérant 26), en garantissant une représentation plus vaste des travailleurs dans le groupe spécial de négociation chargé de négocier l'accord régissant le fonctionnement du CEE (art. 5.2b); il encourage également une représentation équilibrée des travailleurs dans le CEE (considérant 20; Art. 6.2b).

¹⁷ La directive refondue prévoit également l'obligation des membres du CEE d'informer les représentants des travailleurs et même les travailleurs dans leur ensemble sur les contenus et les résultats des procédures d'information et de consultation (considérant 33 et art. 10.2).

syndicales coordonnées. Développer ces stratégies autour des CEE s'est avéré être une bonne méthode pour

- accroître l'impact des organes de participation des travailleurs dans le groupe;
- apporter de manière cohérente des réponses transnationales aux décisions transnationales des employeurs;
- permettre des interventions significatives aux différentes étapes du processus de restructuration.

Dans la pratique, ces stratégies soutiennent l'exercice efficace des droits d'information et de consultation, qui sont encore trop souvent menacés, surtout en cas de changement et au niveau transnational:

- elles permettent aux CEE de mieux jouer leur rôle d'organes de représentation des intérêts de tous les travailleurs des entreprises multinationales;
- elles permettent l'élaboration d'une vaste plate-forme d'alerte précoce, souvent à un stade beaucoup plus avancé et de façon plus complète que ce l'information fournie par la direction de l'entreprise;
- elles soutiennent concrètement le lien entre les représentants des travailleurs aux différents niveaux en les impliquant de diverses manières dans les procédures d'information et de consultation, grâce à une articulation strictement définie des compétences introduites par la refonte de la directive sur les CEE de 2009. Cette fonction est d'autant plus importante si l'on considère la récente restriction des compétences des procédures d'information et de consultation des CEE aux "questions transnationales" (définies comme étant les questions qui "concernent la... [multinationale]...dans son ensemble ou au moins deux de ses sites ... qui se trouvent dans deux Etats membres différents.¹⁸);
- elles permettent de fournir des preuves aux éléments suivants :
 - que toute proposition concernant la prise de décision dans un pays qui affecte les travailleurs dans un autre pays appartient à juste titre au domaine d'action d'un CEE¹⁹ et
 - que les "questions transnationales" comprennent également des questions qui, "indépendamment du nombre d'États membres concernés, revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact potentiel"²⁰

prévenant les tentatives de la direction d'éviter les procédures d'information et de consultation au niveau du CEE et de mettre en place des stratégies de fragmentation.

Pour cette raison ces stratégies

- permettent que des questions concernant la restructuration soient traitées d'une manière intégrée et avec une représentation des travailleurs du niveau adéquat;
- permettent un échange approfondi entre acteurs du monde du travail en vue des procédures cohérentes de consultation *vis-à-vis* de la direction aux différents niveaux;
- fournissent le soutien nécessaire à toutes les situations auxquelles les CEE pourraient (ou ne

18 Articles 1.3 et 1.4

19 Considérant 12 de la refonte de la directive

20 Considérant 16 de la refonte de la directive

devraient pas) se trouver confrontés seuls (par exemple la négociation) et les légitimer dans leur potentiel et dans leur rôle complexe.

6. Ce que révèle la pratique d'implication des CEE dans l'anticipation et la gestion du changement

Dans une gestion efficace du changement, le CEE est perçu comme pivot ou outil de convergence pour les stratégies coordonnées à l'échelle européenne. Compte tenu la fonction stratégique des CEE, traiter de restructuration dans les entreprises multinationales signifie avant tout évaluer leur création, leur mode de fonctionnement et les exigences liées à leur mise en œuvre. En effet une information précoce et des procédures de consultation qui aient du sens sont les conditions préalables pour garantir une réelle participation, si l'on veut gérer le changement d'une manière qui soit socialement responsable et cela en temps utile.

A ce titre, les principales difficultés sont liées à une transposition lacunaire, voire à une absence totale de transposition de la législation européenne. Un premier problème est que dans un certain nombre d'entreprises ayant leur siège dans l'Union européenne, les droits syndicaux fondamentaux sont encore toujours menacés. Les représentants des travailleurs sont donc privés d'un soutien fondamental pendant les différentes phases des mesures de restructuration.

En particulier, l'expérience que l'on a pu faire avec la plupart des restructurations d'entreprise révèle encore des carences dans l'application des droits à l'information, et, partant, à la consultation et à la participation dans les groupes transnationaux. Cette situation empêche non seulement toute anticipation, mais retarde également l'effet des interventions syndicales sur les questions vraiment essentielles. Dans ce sens, les phases d'anticipation et de recherche de solutions aux problèmes apparaissent comme étroitement liées, car l'expérience a montré que des mécanismes bien rodés d'information et de consultation au niveau du groupe et des CEE opérationnels en place permettaient de trouver rapidement des solutions concrètes aux problèmes des travailleurs en cas de restructuration.

- Une question spécifique concerne le fait qu'il n'y ait toujours pas de CEE dans presque 2/3 des entreprises européennes qui remplissent les conditions. Ceci est dû essentiellement à une attitude négative de la direction et à des pratiques décourageantes. En principe, l'absence d'un CEE ou son mauvais fonctionnement ne semblent pas empêcher la circulation des informations entre les syndicats et les représentants des travailleurs, mais la fragmentent sûrement, la rendent inefficace et pas fonctionnelle pour une utilisation intégrée et anticipatoire à une plus grande échelle ;
- La représentation des intérêts des travailleurs s'en trouve d'autant plus remise en question dans certaines formes spécifiques de restructurations d'entreprises telles que les fusions, les absorptions, l'externalisation ou la vente d'activités. En pareils cas, la création contextuelle de nouvelles structures d'entreprises, généralement accompagnée d'une réorganisation drastique, s'effectue sans implication appropriée des différents niveaux de représentation des travailleurs. Les travailleurs des filiales concernées ne peuvent pas se rencontrer pour échanger des informations, ni élaborer des réponses communes, voire négocier dans l'urgence un nouvel organe de représentation qui permettrait une représentation des intérêts des travailleurs au sein de la nouvelle structure au niveau européen. De telles conditions forcent les syndicats à tous les niveaux (mais surtout au niveau européen) à intervenir et à rétablir les conditions d'une intervention rapide, ou encore à avancer des propositions sur mesure.

Conséquence : tout le processus destiné à trouver des réponses socialement responsables et des coordonnées s'en trouve entravé ou sérieusement retardé. La refonte de la directive devrait offrir une solution cohérente pour ces cas, grâce au nouvel Article 13, qui concerne l'adaptation de l'organe de représentation des travailleurs au niveau européen à la nouvelle structure ou entreprise en cas de changement significatif, à certaines conditions. La continuité du fonctionnement et l'innovation des modes de représentation dans l'entreprise en changement devraient donc s'en trouver facilitées.

- L'efficacité des CEE est souvent affectée par la pertinence des accords sur lesquels se fonde leur fonctionnement. Nombre d'entre eux sont très maigres en contenu, ne prévoient même pas une procédure de consultation, ou ne contiennent pas les nécessaires clauses spécifiques sur la restructuration comme faisant partie du domaine de compétences du CEE, ou ne contiennent rien sur les 'circonstances exceptionnelles', ou la possibilité de réunions extraordinaires

L'expérience a montré que dans de nombreuses multinationales faisant l'objet de restructurations, il y avait quasi systématiquement une partialité générale et une fragmentation, pour ne pas dire une absence totale, de flux correct, ponctuel et complet d'information de la part de la direction vers les CEE. Le problème est à multiples facettes: il met en péril la capacité de se faire une idée globale de la dimension du changement, de trouver un espace pour une consultation qui ait un sens, de concevoir des réponses appropriées et enfin de réfléchir en termes d'anticipation du changement :

- les informations ne sont pas fournies *en temps utile*: Les CEE et les représentants des travailleurs ne reçoivent souvent l'information que par voie de presse ou par d'autres voies informelles, plutôt que directement de la direction, alors que les mesures de restructuration sont déjà en cours, et qu'une procédure de consultation est pratiquement impossible et inutile. Ceci correspond clairement aux pratiques évasives d'information et de consultation. Parfois la direction n'informe le CEE que partiellement ou très tardivement des mesures qui vont être prises, ce qui rend très difficile l'organisation d'une véritable consultation ;

- la partialité et le caractère fragmentaire de l'information vont souvent de pair avec le cadre du *court terme*, et l'information aborde rarement les perspectives à moyen ou long terme. Ce choix correspond parfois à une stratégie d'entreprise souvent en violation avec les droits à l'information (c'est-à-dire lorsque la direction de l'entreprise affirme ne pas être au courant de plans à long terme, par exemple parce que le centre de prise de décisions est situé en dehors de l'UE) ;

- la fragmentation de l'information concerne également la *portée* des mesures adoptées et par conséquent les *acteurs* impliqués. Les représentants nationaux, voire locaux, des travailleurs sont souvent informés avant le CEE (et parfois même exclusivement). Dans la plupart des cas, cela traduit une claire tentative de mettre en oeuvre ce qu'on appelle des «stratégies du saucissonnage» visant expressément à éviter un traitement global de la question des restructurations au niveau transnational. Les études de cas révèlent deux situations opposées: soit les décisions concernent plus d'un site à la fois, soit les différentes phases et mesures prises sont divisées en petites opérations individuelles afin de gérer la situation pays par pays, quand ce n'est pas site par site. Mais dans de nombreux cas, il n'y a aucun doute quant au caractère véritablement transnational des mesures prises. Cette question appartient au domaine de compétences des CEE pour les affaires uniquement transnationales et à l'articulation des procédures d'information et de consultation à mener avec le niveau compétent des

instances des travailleurs, multinational ou 'inférieur'²¹. Il serait important de mobiliser les travailleurs d'une manière cohérente et unitaire. Mais cette approche n'est que possible si une *approche générale vis-à-vis de la transnationalité* est adoptée.

Les accords de CEE existants se réfèrent de différentes manières à ce qui peut être considéré comme 'transnational'. Mais, la pratique montre que les CEE ont tendance à être exclus des interactions fréquemment décidées par la direction uniquement au niveau local. Les mesures prises au niveau local, souvent accompagnées de négociations fragmentées de plans sociaux ne correspondent pas à la portée plus large des stratégies d'entreprise et les travailleurs n'ont pas la possibilité d'y opposer des réponses également coordonnées.

7. Les outils pour que les CEE puissent avoir un véritable rôle d'anticipation

L'expérience montre que les CEE devaient être dotés d'une série de prérogatives et d'outils pour être en mesure de jouer un rôle d'anticipation dans la restructuration. A cet égard, il est nécessaire que les concepts d'information et de consultation, conformément aux définitions de la récente refonte de la directive sur les CEE, soient clarifiés avec leurs conséquences pratiques, en vue de garantir l'efficacité des droits fondamentaux des travailleurs²²:

- 'information' signifie la transmission par l'employeur de données aux représentants des travailleurs afin de permettre à ceux-ci de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner; cela veut dire que l'information doit être donnée en *temps voulu*, et d'une façon et avec un contenu appropriés, qui permettent notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'impact éventuel et de préparer des consultations. Si les informations ne sont fournies qu'après que les mesures ont été prises, elles sont sans objet et cela constitue une violation de la législation européenne;
- afin de permettre aux représentants des salariés de procéder à un examen approprié de la situation, les membres du CEE ont besoin²³ du soutien d'experts. Ce doit être des spécialistes de la matière en question, mais cela peut aussi être des experts syndicaux, capable d'avoir une vue d'ensemble de la situation et une approche stratégique. Dans ce sens, la refonte de la directive sur les CEE reconnaît explicitement un rôle aux syndicats européens, depuis la phase initiale des CEE, en leur permettant de suivre et de soutenir leur fonctionnement dans toutes leurs activités futures ;²⁴
- les CEE doivent disposer de suffisamment de temps et de moyens :
 - pour prendre complètement connaissance de la situation à fond et adopter une perspective proactive. Commanditer une étude auprès de leurs experts implique du temps mais suscite également une prise de conscience de la situation et augmente la proactivité des propositions futures ;
 - pour formuler des avis et des contrepropositions²⁵, mais aussi
 - pour impliquer tous les représentants des travailleurs dans un échange

21 Article 12.1 et considérant 37 de la directive refondue 2009/38/EC

22 Article 1 de la refonte de la directive sur les CEE

23 Considérant 22

24 Article 5

25 Considérant 42

coordonné²⁶ ;

- si l'on veut que les procédures de consultation représentent une "ouverture d'un dialogue sensé et d'un échange de vues entre les représentants des travailleurs et la direction", elles doivent réellement permettre aux représentants des travailleurs d'exprimer une opinion qui devra être prise en compte au cours d'un processus de prise de décision fonctionnement réellement²⁷, conformément à l'objectifs général de renforcement de l'efficacité du dialogue au niveau transnational²⁸. La consultation doit donc porter sur les éléments proposés et pas seulement sur les mesures envisagées et doit concerner les questions traitées bien à l'avance ;
- pour avoir un dialogue efficace, les procédures de consultation devraient impliquer le droit des membres du CEE d'obtenir des réponses motivées²⁹ qui constituent une condition du dialogue et du règlement anticipatoire des problèmes liés à la restructuration ;
- pour pouvoir devenir des interlocuteurs proactifs durant toutes les phases de la restructuration, les CEE doivent pouvoir disposer d'outils qui garantissent un fonctionnement souple et flexible, surtout quand il s'agit de faire face à des circonstances exceptionnelles et à des situations de conflit. Ces outils comprennent:
 - un comité restreint ;
 - un nombre approprié de réunions, même extraordinaires, si nécessaire, et des occasions d'échange avec la direction et avec les représentants des travailleurs ;
 - du temps libre et une protection pour pouvoir remplir leur rôle ;
 - des formations ;
 - des moyens de communication.

8. Résultats et réactions coordonnées

L'action combinée de la coordination syndicale transnationale et du bon fonctionnement des CEE s'est avérée capable de mener à des stratégies pour des solutions sur mesure et pour améliorer l'impact des actions prévues dans le cadre de restructurations difficiles. Les stratégies peuvent impliquer des réponses coordonnées aux décisions de la direction, à concrétiser au niveau tant national qu'europpéen, comme par exemple la conscientisation de l'opinion publique pour rappeler aux entreprises qu'elles doivent adopter une attitude socialement responsable dans la gestion du changement, ou des actions collectives, qui dans nombre de cas ont fait preuve d'une capacité remarquable de mobilisation du syndicalisme européen. Toutefois, c'est sur le terrain de la coopération et du dialogue social au niveau transnational que des résultats positifs et anticipatoires ont été enregistrés. C'est notamment le cas où les représentants des travailleurs ont pu faire des avancées concrètes et ne pas se restreindre à présenter des contre-propositions défensives, les CEE jouant le rôle de « porte-paroles » des travailleurs au niveau du groupe, après des phases « internes » de discussion sur des sujets relevant du niveau tant européen que mondial.

Des accords-cadres européens au niveau des entreprises transnationales représentent un aboutissement innovateur du processus de participation, qui s'avère capable d'une gestion anticipative du changement

26 Article 10 de la refonte de la directive

27 Considérant 23

28 Considérant 21

29 Considérant 44, prescriptions subsidiaires 1.a de la directive refondue

avec des solutions taillées sur mesure. La nature novatrice de ces accords est illustrée à la fois par leur dimension européenne et par leur contenu. Ils couvrent toute une série de domaines, comme la gestion des ressources humaines dans des contextes particuliers, l'évaluation et amélioration des capacités (Areva T&D 2010), le développement personnel (Thales 2009 et 2010), les procédures pour une restructuration future et "l'anticipation du changement" (Schneider Electric 2007 et Arcelor Mittal 2009) et une réorganisation interne (DBA 2010). Certains accords abordent les changements conséquents en confirmant l'intention de conserver dans toute la mesure du possible l'outil existant et les établissements, la main-d'œuvre et son pouvoir d'achat actuel, la limitation des coupes dans l'emploi et les pertes de salaire. Des dispositions spécifiques concernent des orientations en matière de formation et de développement des compétences, et aussi le renforcement du dialogue social et des représentants des travailleurs et syndicaux, y compris les comités d'entreprise européens, comme garantie d'une gestion socialement responsable du changement³⁰.

Outre le contenu, l'innovation caractérise également les procédures et les attitudes de ces initiatives communes des travailleurs et des entreprises.

Les fédérations syndicales européennes ont essayé de soutenir ces nouvelles stratégies en définissant de nouvelles règles. En juin 2005³¹, la Fédération européenne des métallurgistes a adopté une procédure pour une stratégie syndicale de coordination au niveau européen, à appliquer dans le contexte des restructurations transfrontalières, reprise également par d'autres fédérations syndicales européennes. Cette procédure engage les affiliés syndicaux nationaux à observer une série de principes, garantissant la validité d'un mandat de négociation de la FEM au cours de toutes les étapes de la mise en application. Le premier principe est la mise au point d'un "système d'alerte précoce" impliquant tous les acteurs concernés (comme les responsables des syndicats nationaux, le secrétariat de la FEM, le coordinateur et les membres des CEE). La phase suivante consiste dans la création d'un groupe européen de coordination syndicale des membres du CEE (vraisemblablement le comité restreint), le coordinateur européen et un responsable syndical pour chaque pays concerné. Le groupe de coordination, sous la direction de la Fédération européenne, organisera une plate-forme pour les questions communes. Les syndicats, "ensemble avec le CEE" chercheront à négocier un accord-cadre avec la direction au niveau européen de l'entreprise. Dans ce type de procédures, suivant l'absence d'un cadre juridique européen pour ces accords, il est important de souligner que les CEE n'ont pas de mandat pour une négociation collective et ne devraient donc pas devenir des contreparties directes pour la direction au cours des négociations. Les syndicats nationaux, coordonnés par les fédérations syndicales européennes, devraient jouer un rôle central. La signature de l'accord devrait être réservée exclusivement aux fédérations. Les membres syndiqués du CEE peuvent participer à la négociation, mais le CEE ne devra pas être signataire. Toutefois, pour les raisons mentionnées plus haut, il est clair que le CEE joue un rôle crucial dans la conception et le développement des accords transnationaux d'entreprises, en préparant la voie à leur réalisation.

Une autre caractéristique novatrice concerne l'attitude de la direction. Les opinions et attitudes de la direction à l'égard du CEE jouent un rôle important pour déterminer l'étendue de l'implication de ce

30 OCDE Restructuration des entreprises à travers le dialogue social et accords entre les travailleurs et la direction, BIT, Genève, 2010

31 Procédure interne de la FEM (Fédération européenne des métallurgistes) pour les négociations au niveau des entreprises multinationales (FEM 2006)

dernier dans les décisions de la direction et dans les initiatives de restructuration, compte tenu de la limitation de ses droits statutaires. Dans la meilleure hypothèse, les CEE sont considérés comme des outils pour renforcer les communications à l'intérieur de l'entreprise, et on leur attribue surtout une "valeur symbolique"³². Il n'y a que dans un petit nombre d'entreprises que les CEE sont considérés comme des outils proactifs de participation et de coopération dans le cadre des décisions stratégiques. Mais devant le bon fonctionnement des CEE qui sont soutenus par des syndicats solides, la direction pourrait être plus disponible pour ouvrir un dialogue et envisager des solutions anticipatoires et partagées, dans le sens d'une restructuration socialement responsable. Ces derniers temps, ce changement d'attitude à l'égard des organes de représentation des travailleurs au niveau des entreprises multinationales comme première phase de l'établissement d'un dialogue proactif, a permis d'arriver à des solutions significatives gagnant-gagnant pour le changement et qui sont avantageuses pour les intérêts de l'entreprise et des travailleurs. Des accords de ce type peuvent se conclure dans le contexte d'un dialogue social arrivé à maturité, et montrent, en dépit d'une attitude initialement hostile de la direction, le potentiel que des travailleurs organisés sont en mesure de développer.

9. Conclusions

Anticiper le changement signifie que l'industrie devra être équipée pour faire face au futur. Cela signifie également que la restructuration doit être programmée en temps utile pour augmenter les chances de relever les défis économiques. En termes sociaux, anticiper le changement signifie réduire l'impact social du changement, garantir la stabilité et garantir que les travailleurs soient en mesure d'influencer les décisions de l'entreprise, et pas seulement essayer de limiter les coûts du changement, en termes d'emploi de droits sociaux. En cas de restructuration d'entreprises multinationales, un dialogue social mûr au niveau de l'entreprise possède le potentiel de refléter et de répondre à la complexité multidimensionnelle qui accompagne un changement durable³³. Ce dialogue peut conduire à des solutions socialement responsables parce que la structure complexe sur laquelle il repose peut garantir une approche multidimensionnelle et participative, laquelle pourrait contenir des éléments essentiels pour l'anticipation. Dans une structure aussi complexe, les stratégies syndicales de coordination européenne peuvent jouer un rôle crucial, autant que les Comités d'entreprise européens, dont la présence et le bon fonctionnement se sont avérés déterminants pour l'implication des travailleurs dans les restructurations multinationales. Ce sont eux qui sont les destinataires des droits fondamentaux d'information et de consultation des travailleurs dans les entreprises multinationales, ce qui est d'autant plus important dans une optique d'anticipation. Une réponse unie des travailleurs aux initiatives de la direction dépend en premier lieu d'une bonne coordination de la plate-forme d'information au niveau européen. Sur cette base de consultation et de participation, les travailleurs dans leur ensemble peuvent être mobilisés et influencer la prise de décision au niveau transnational avec des réponses spécifiques aux questions concernant les restructurations. Une application complète et correcte des droits d'information et de consultation représente donc la condition préalable pour

32 Carley, Hall, *European Works Councils and transnational restructuring*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006

33 Moreau, 'The role of EWCs during restructurings', in Moreau (ed.), Negrelli, Pochet 'Building Anticipation of Restructuring in Europe', 2009, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford: Peter Lang (Work & Society).

garantir un bon degré de participation, d'autant plus importante quand il s'agit d'anticiper et de préparer le changement en temps utile et d'une manière socialement responsable.

Mais dans un tel contexte de changement mondial et rapide, la question qui se pose est de savoir si les travailleurs sont vraiment dotés des outils appropriés pour participer à la gestion du changement. La question porte sur la cohérence de l'acquis juridique, sur l'état actuel de la mise en œuvre des droits fondamentaux, sur la reconnaissance et le soutien accordés aux instances sociales et du travail par les institutions publiques, ce qui ne semble pas d'emblée certain, alors que la crise et le changement sont souvent invoqués comme prétextes à leur réduction. Une situation dans laquelle le changement est envisagé comme structurel, permanent et presque physiologique requiert des garanties structurelles pour une participation effective des travailleurs à sa gestion, si l'on veut que la cohésion sociale accompagne le processus.

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, la consolidation des voies participatives devrait permettre aux travailleurs et à leurs représentants de s'impliquer dans les décisions stratégiques de leurs entreprises. Les stratégies de coordination transnationale préconisées par les syndicats ont en principe un potentiel d'amélioration de la collaboration entre les acteurs économiques dans une vision d'anticipation. Toutefois, la capacité des travailleurs de structurer des réponses cohérentes aux questions liées au changement a besoin d'un fort soutien juridique, politique et institutionnel, en particulier au niveau européen. Une réduction des capacités opérationnelles, en particulier de la représentation des travailleurs au niveau européen, complique et retarde les interventions sur les questions de gestion et d'anticipation qualitatives qui sont au cœur des problèmes soulevés par les restructurations. Dans ce sens, les phases d'anticipation et de recherche de solutions aux problèmes apparaissent comme étroitement liées : l'expérience a montré que des mécanismes bien rodés d'information et de consultation au niveau du groupe et des CEE opérationnels permettaient de trouver rapidement des solutions concrètes aux problèmes des travailleurs en cas de restructuration.

La coordination syndicale au plan européen a de bonnes potentialités d'impact si on lui permet de jouer un rôle d'interlocuteur par le biais des CEE. En outre, une meilleure prise de conscience des représentants du personnel peut déclencher une attitude différente de la part de la direction des entreprises. Si cette dernière est souvent réticente à entamer un dialogue avec les travailleurs sur la question du changement, ou n'est disponible à le faire que très partiellement, les représentants des travailleurs investis du rôle d'interlocuteurs semblent désamorcer les tensions, ce qui est parfois davantage perçu comme une absence de stratégie plutôt que comme une véritable opposition à des solutions alternatives. Par conséquent, un dialogue est possible et peut ouvrir des perspectives d'anticipation constructives dans l'intérêt commun.