

*« Effectivité des droits d'information et de consultation des travailleurs et leurs évolutions. Un modèle d'action pour les CEE face aux défis du changement »*

# **Le défi du changement : méthodes d'action pour les CEE**

**Gestionnaire du projet : Claudio Stanzani**

**Auteur : Alexandre Martin**

**Avril 2007**



Avec le soutien financier de la Commission Européenne  
*With the financial support of the European Commission*

Cette publication a été élaborée par la Social Development Agency (SDA) dans le cadre du projet 'INFOPOINT' 2006, avec le soutien financier de la Commission Européenne.

La SDA a été fondée en 2004 à l'initiative des organisations membres de la CES pour soutenir la dimension sociale de l'Europe dans un environnement mondialisé. Le conseil d'administration se compose de John Monks (Président) et de Reiner Hoffmann (Vice-Président). Le Directeur est Claudio Stanzani.

Email : [sda-asbl@etuc.org](mailto:sda-asbl@etuc.org)

[www.sda-asbl.org](http://www.sda-asbl.org)



'Infopoint' est un projet de la SDA qui apporte aux partenaires sociaux une assistance gratuite au montage des projets sur la ligne budgétaire 04.03.03.03., financée par la Commission Européenne  
Convention VS/2006/0713 – SI2.452628



## Le défi du changement : méthodes d'action pour les CEE

### Sommaire

INTRODUCTION .....	5
Méthodologie .....	6
CAS .....	9
General Motors Europe .....	9
Contexte.....	9
Le Forum européen des salariés (EEF).....	9
Restructuration de GME et les accords cadres européens 2000-2001 .....	10
L'accord cadre de 2004 .....	11
L'implication des syndicats et le rôle de coordination de la FEM .....	13
Le pacte de solidarité : nécessaire mais vulnérable .....	15
InBev .....	17
Contexte.....	17
Le CEE d'InBev .....	17
Restructurations chez InBev .....	18
Réaction coordonnée du CEE et des syndicats : une action européenne de protestation .....	19
Le cadre de standards minimum pour les restructurations .....	21
RWE Energy AG.....	22
Contexte.....	22
Le Forum européen de l'énergie (FEE) de RWE .....	22
Le FEE : un CEE proactif qui collabore étroitement avec les organisations syndicales .....	23
Les restructurations chez RWE .....	25
L'accord sur l'application de standards minimum pour les restructurations.....	25
Dim Branded Apparel .....	28
Contexte.....	28
Le fonctionnement du CEE de DBA .....	28
Les restructurations réductrices de coûts de 2006 chez DBA .....	29
Une réponse coordonnée .....	30
METHODES D'ACTION POUR LES CEE .....	32
1ère étape : information.....	32
2e étape : consultation .....	34
3e étape : réaction coordonnée .....	35
4e étape : négociations .....	36
5e étape : suivi et contrôle de la mise en œuvre .....	37
CONCLUSIONS.....	38
BIBLIOGRAPHIE : .....	40



## **INTRODUCTION**

La mobilité transnationale croissante des entreprises en Europe – et au-delà – se traduit par une évolution rapide des structures économiques et a des effets importants sur l'emploi et les conditions de travail, plaçant syndicats et travailleurs devant un défi de taille. Le fait qu'un nombre croissant de sociétés opèrent à un échelon transnational a même été la raison majeure, il y a plus de 12 ans, de l'adoption par le Conseil des Communautés européennes de la Directive sur les comités d'entreprises européens (CEE). Cette « européanisation » des sociétés, accélérée dans une large mesure par l'approfondissement du marché unique européen, a fait naître le besoin de mettre en place des structures susceptibles d'aider à combler l'écart entre le mécanisme décisionnel entrepreneurial et les salariés dans toute l'Europe affectés par ces décisions. L'expérience au niveau européen de l'information et de la consultation des travailleurs a été très diverse, et il existe certainement des marges d'amélioration. L'une des raisons pour cela est le faible cadre légal dans lequel opèrent les CEE, qui ne leur donne pas encore les outils nécessaires pour assumer leur rôle d'une manière suffisamment efficace. Ce constat confirme la nécessité d'une révision de la directive sur les CEE, qui reste une priorité urgente parmi les requêtes de la CES vis-à-vis des institutions européennes.

Le nombre sans cesse croissant de mesures de restructuration initiées par des sociétés transnationales ces dernières années – découlant de différents types d'opérations telles que les fusions, acquisitions, OPA, délocalisations, externalisations, etc – requiert que les CEE jouent un rôle accru pour qu'elles se passent d'une manière socialement acceptable. La liste des questions dont les représentants des salariés doivent être informés et sur lesquelles ils doivent être consultés englobe, dans la majorité des accords CEE, des questions comme les fusions, les transferts de production, les fermetures d'établissements ; il semble donc que, sur le papier tout au moins, les CEE soient « bien armés pour être informés et consultés régulièrement sur les questions relatives aux restructurations »<sup>1</sup>. Néanmoins, les cas où les représentants des salariés n'ont pas été correctement informés ou consultés par la direction sont encore trop fréquents : plus de 75 % des membres des CEE ayant du faire face à des restructurations affirment que l'information sur les mesures en question ne leur ait été présentée qu'après la prise de décision et qu'on les ait donc mis devant le fait accompli<sup>2</sup>.

Face aux processus de restructuration, les différents types de CEE réagissent différemment, comme le montrent la conceptualisation et la catégorisation de la pratique des CEE (symboliques, de service, CEE orientés projets et CEE participatifs) développées par Lecher et ses collègues<sup>3</sup>. L'expérience des CEE se présente par conséquent très fragmentée. L'efficacité des actions de CEE et leur influence sur les décisions des multinationales ne sont pas toujours optimales et dépendent de nombreux paramètres, tels que la nature des activités de ces multinationales (le degré d'intégration transnationale ou d'internationalisation de la production et des autres activités), les méthodes et pratiques de la direction en matière de dialogue avec les représentants du personnel, et le degré de coopération, au niveau transnational, entre représentants des travailleurs et organisations syndicales impliquées dans l'entreprise.

Nous avons observé de nombreuses pratiques de CEE ayant outrepassé les limites strictes du rôle

---

<sup>1</sup> Carley, M.; Hall M., "European Works Councils and Transnational Restructuring", Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2006.

<sup>2</sup> EWC Bulletin, *The performance of EWCs 12 years after the Directive*, n° 65, septembre / octobre 2006.

<sup>3</sup> Lecher, W. et al., *The Establishment of European Works Councils. From information committee to social actor*, Aldershot, 1999.

d'information et de consultation qui leur est imparti. Quelques CEE, bénéficiant en général d'un fort appui syndical coordonné par les Fédérations syndicales européennes (FSE), ont tenté, parfois avec succès, d'activer des actions transnationales destinées à influencer les décisions des entreprises et réduire les conséquences sociales de ces décisions. Les résultats prennent pour la plupart la forme d'une vaste palette de textes et d'accords conjoints, qui diffèrent les uns des autres en termes de contenus, de procédures et d'effectivité. Mais cela est loin d'être l'activité ordinaire ou quotidienne de la plupart des CEE.

Plus de 12 ans après l'adoption de la directive, la phase de « démarrage » des CEE est arrivée à son terme. Il est temps d'approfondir le débat sur le rôle que les CEE pourraient jouer dans le système européen de relations industrielles et d'identifier les pratiques qui se sont avérées fructueuses. Notre objectif est **d'explorer des pistes permettant de progresser vers des modèles participatifs de relations industrielles dans lesquelles les mécanismes d'information et de consultation des salariés sont intégrés dans une stratégie de coopération syndicale transnationale, visant à garantir une forte dimension sociale dans les décisions stratégiques des entreprises multinationales.**

Cela devient d'autant plus nécessaire que de nombreux facteurs économiques et institutionnels (élargissement de l'UE, approfondissement du marché unique et modernisation de la législation sur les sociétés) tendent à appuyer la mobilité des entreprises et généreront un nombre croissant de processus de restructurations.

La première question clé consiste à identifier les manières permettant de maximiser l'effectivité des droits d'information et de consultation des travailleurs dans les sociétés multinationales. Dans ce contexte de mobilité croissante des entreprises, **l'anticipation** est cruciale pour faire en sorte que le changement ait lieu **d'une manière socialement responsable**. Plus tôt les représentants des salariés obtiennent des informations importantes sur les mesures de restructuration projetées par la direction, mieux ils peuvent anticiper et moins coûteuses seront les conséquences économiques et sociales de la restructuration.

La seconde question importante se réfère à **l'implication des organisations syndicales dans les CEE**. Il est essentiel que les acteurs syndicaux aux niveaux local mais aussi européen collaborent étroitement avec les membres des CEE, non seulement pour leur fournir **l'appui et l'expertise nécessaires**, mais aussi pour permettre à ces organes transnationaux de **créer une plateforme commune de revendications** et de parler d'une seule voix.

Même s'il existe encore des limitations à l'effectivité du rôle joué par les CEE (souvent liés à une information de mauvaise qualité et tardive, ou encore à un accès difficile à l'expertise, illustrant la nécessité de réviser la directive CEE), il est important d'explorer les méthodes aptes à permettre aux CEE de jouer un rôle substantiel dans la stratégie syndicale chargée d'accompagner la restructuration des entreprises et d'influencer éventuellement les décisions de la direction. Nous analyserons quatre exemples différents de CEE ayant joué un rôle actif face à des situations de restructuration, qui nous ont été suggérées par les FSE qui les coordonnent. Nous tirerons ensuite les conclusions des meilleures pratiques ainsi que les limites mises en lumière par ces expériences, et recommanderons certaines méthodes d'action pour les CEE en général.

## **Méthodologie**

Il est clair que les différents éléments spécifiques au secteur et les structures différentes des sociétés

multinationales dans lesquelles des CEE ont été établis, rendent pratiquement impossible de dessiner un modèle d'action et de fonctionnement pour les CEE adapté à tous. Nous chercherons néanmoins à identifier les **méthodes de travail, les modes d'action clés ainsi que les canaux de communication et d'interaction entre les différents acteurs de ces systèmes de relations sociales**, qui se sont avérés concluants et permettant de rendre effectif le rôle joué par les CEE dans des situations de restructuration.

L'information sur ces cas a été collectée via des entretiens avec des délégués des CEE en question, ainsi qu'avec plusieurs responsables syndicaux (des Fédérations syndicales européennes ou d'organisations syndicales nationales), dont l'expérience de coordination de ces CEE ont fourni des éléments utiles à notre étude. Des recherches complémentaires ont été effectuées sur la base d'analyses de données provenant de différentes sources : des textes originaux des accords CEE pertinents dont les analyses peuvent être trouvées dans la base de données CEE de la SDA; de revues indépendantes telles que le « European Works Councils Bulletin »; ainsi que de rapports, synthèses et études de cas effectués par l'Observatoire européen des relations industrielles.

Notre analyse de ces cas vise principalement à identifier les éléments suivants :

- les moyens les plus efficaces de structurer/organiser les CEE ;
- le rôle des Fédérations syndicales européennes (FSE) en tant que coordinatrices des actions CEE;
- les synergies et interactions entre CEE et syndicats nationaux;
- les ressources et procédures qui ont rendu concluantes les actions des CEE.

Pour ce faire, nous commencerons par analyser le **fonctionnement des CEE en question, aspects statiques et dynamiques** compris. Les aspects statiques sont liés à ce que l'accord établissant le CEE contient réellement. Sur quelles questions doit-il être informé et consulté ? Quand les réunions extraordinaires sont-elles convoquées et qui doit y assister ? Quelles sont les ressources du CEE ? Quel est son accès à l'expertise ? Les aspects dynamiques se réfèrent plutôt à la qualité des canaux de communication, une question clé qui détermine dans une grande mesure l'efficacité de l'action du CEE. Nous avons essayé d'évaluer si une **communication structurée existe entre les membres du CEE hors des réunions**, et ce qu'elle implique (listes de courriel, site web, bulletins). Nous avons aussi évalué les structures de communication entre le CEE et les autres niveaux de représentation des salariés, les syndicats ou simplement les salariés qu'il représente. Nous avons demandé aux personnes interrogées s'il existait des obstacles quelconques à ces canaux de communication, tels qu'un usage abusif de la clause de confidentialité.

Nous avons aussi pris en compte la proactivité du CEE en observant par exemple le rôle du comité restreint et en se posant les questions suivantes : joue-t-il un rôle actif de pivot entre le CEE et la direction, essentiel pour permettre au CEE d'avoir un interlocuteur constant au niveau de la prise de décision de la société ? Adopte-t-il une approche proactive ? Prend-il des initiatives telles que promouvoir la mise en place de groupes de travail sur des questions d'intérêt spécifique ?

Le second volet d'informations recueillies concerne la collaboration et **l'interaction du CEE avec les organisations syndicales et les organes locaux de représentation des travailleurs**. Nous avons observé le degré de « syndicalisation » des membres des CEE, et si des organisations syndicales nationales avaient mis en place une coordination spécifique des CEE visant à fournir un appui à « leurs » membres des CEE. Le **rôle de coordination des Fédérations syndicales européennes (FSE)** a aussi été analysé: quel est le rôle du coordinateur FSE dans le CEE ? Est-ce qu'un groupe européen de coordination syndical a été créé ? Qui est représenté dans ce groupe : le comité restreint du CEE ? La FSE ? Les organisations

syndicales nationales ? Les représentants des différents établissements de la société ?

Nous avons ensuite collecté des informations détaillées sur les différentes **mesures de restructuration projetées par la direction** et sur **l'implication du CEE** dans une procédure d'information et de consultation. Nous avons donc effectué une analyse détaillée des opérations de restructuration projetées et de leurs conséquences sociales. Nous avons aussi cherché à répondre à des questions sur le moment et la manière dont le CEE a été informé, si les représentants des travailleurs ont été mis en position d'anticiper, d'être consultés et éventuellement d'influencer le processus.

Le troisième volet d'informations utilisé pour analyser ces cas se réfère à **la manière dont le processus de restructuration a été géré par le côté des travailleurs**, y compris la réponse immédiate et les actions entreprises par le CEE. Nous avons essayé d'observer si la collaboration entre le CEE et les acteurs syndicaux impliqués a réussi à créer une cohésion et une solidarité entre la partie des travailleurs, et si elle a conduit à la création d'une plateforme commune de revendications. Nous avons aussi soulevé des questions concernant les actions déclenchées par cette coopération CEE /syndicats : a-t-elle abouti à une action de revendication transfrontalière? Si oui, comment cette action a-t-elle été coordonnée ? Les revendications communes ont-elles réussi à influencer la décision de la direction ou bien le côté des travailleurs a-t-il cherché à négocier un accord paneuropéen pour assurer que la direction mette en œuvre les mesures de restructuration de la manière la plus socialement responsable ? Dans ce cas, qui a pris l'initiative de négocier avec la direction ? Quelle était la composition de l'équipe syndicale chargée de la négociation ? Qui s'est porté responsable pour animer les débats et mener les discussions avec la direction ?

Pour tirer les conclusions sur les succès et les limitations des processus que ces CEE ont traversé face à ces situations de restructurations, nous avons en dernier lieu collecté des informations sur les **résultats de ces expériences**. Nous avons par conséquent observé si un accord a été atteint et, dans ce cas, quel a été son contenu, comment a-t-il été mis en œuvre et qui a été chargé d'assurer le suivi du processus de mise en œuvre?

## CAS

### **General Motors Europe**

#### Contexte

Fondée en 1908, General Motors (GM), une société anonyme basée à Detroit (USA), est aujourd'hui l'un des groupes majeurs du secteur automobile avec une part d'environ 14 % du marché mondial. Le groupe possède des sites de production dans 33 pays et emploie 327 000 personnes dans le monde. Présent en Europe depuis 1911, et ayant acquis successivement Vauxhall (Royaume-Uni), Opel (Allemagne) et plus récemment, Saab (Suède), GM possède 11 usines de production et d'assemblage dans 8 pays européens. En dépit de réductions drastiques d'effectifs (le groupe a supprimé 21 000 emplois entre 1998 et 2001 et employait encore plus de 73 000 personnes en 2003), GM emploie actuellement près de 64 000 personnes en Europe. En 1986, le groupe a créé General Motors Europe (GME), qui a son siège à Zurich, et cela a marqué le début d'une centralisation accrue de ses activités européennes.

#### Le Forum européen des salariés (EEF)

En 1996, la direction de GME et les représentants de l'ensemble des salariés de GME (« les représentants à la négociation ») ont signé un accord volontaire qui a débouché sur la mise en place d'une procédure d'information et de consultation : le Forum européen des salariés GME, EEF (European Employee Forum). La direction de GME a veillé à ce que l'EEF soit établi sur la base de la loi belge transposant la directive CE sur les Comités d'Entreprise Européens, afin d'éviter la loi allemande, et l'EEF se compose à la fois de représentants de la direction et de représentants des salariés. Ce dernier forme le Conseil des salariés européens qui comprend actuellement 29 membres en provenance de 17 pays (Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Espagne, Suède, Autriche, France, Pays-Bas, Portugal, Pologne, Hongrie, le groupe nordique - Danemark, Finlande, Norvège et Islande - et le groupe sud-est - Italie et Grèce).

L'EEF est animé par un comité restreint très actif composé de 6 membres (2 membres allemands, un britannique, un belge, un espagnol et un suédois), qui « gère les affaires courantes, coordonne la communication avec et entre les délégués EEF, prépare les réunions et les questions de l'ordre du jour et, plus spécialement, représente l'EEF vis-à-vis de la direction de GM. »<sup>4</sup> Le président de l'EEF est aussi le président du comité central d'entreprise de GM Opel, Allemagne.

L'EEF opère en coopération très étroite avec les syndicats à l'échelon national (du fait du haut degré de syndicalisation des membres EEF) qui s'impliquent en assistant « leurs » membres EEF. Ce CEE est aussi caractérisé par une forte coordination syndicale puissante au niveau européen : la Fédération européenne des Métallurgistes (FEM) a mis en place des groupes de travail dédiés à des questions transnationales spécifiques importantes pour les salariés de GME. Ces groupes sont composés non seulement de membres du CEE, mais aussi d'autres experts syndicaux en provenance des différents pays dans lesquels GME

---

<sup>4</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *EWCs in the new member states Case study: GM Opel*, 2006.

opère, et se réunissent avant chaque session plénière de l'EEF.

### **Restructuration de GME et les accords cadres européens 2000-2001**

Reflétant les problèmes généraux qu'a dû affronter le secteur de la construction automobile dans les années 90, GME a commencé à restructurer ses activités européennes « à la lumière d'un environnement de plus en plus concurrentiel en Europe et de parts de marché décroissantes, ainsi que de problèmes de surcapacités et de rentabilité. »<sup>5</sup> Ces mesures ne sont pas des stratégies de croissance et d'innovation, mais plutôt des stratégies de réduction des coûts qui consistent à créer de nouvelles usines de production en Europe de l'Est et à accroître la concurrence entre les différents établissements. Cela a abouti à un certain nombre d'accords signés au niveau national entre GME et les représentants des travailleurs, tels que les accords sur l'emploi nationaux et locaux chez Opel Allemagne (1993 et 1998) et chez Vauxhall UK (1998). L'EEF n'a pas joué de rôle significatif dans la conclusion de ces accords nationaux, mais les membres de l'EEF se sont toutefois tenus au courant mutuellement de ces accords et de l'évolution générale dans leurs établissements. Ils se sont rapidement rendu compte que cette approche mènerait à une impasse, à un moment où la direction commençait à adopter une stratégie de mise en concurrence des sites de production au niveau transnational, si bien que le succès d'un site se fait aux dépens des autres. Une approche transnationale s'imposait donc pour faire face à cette question transnationale.

Le conflit autour de **l'alliance GM-Fiat en 2000** est généralement considéré comme un tournant pour l'EEF. La direction, qui avait prévu une externalisation, sous forme de deux entreprises communes (joint ventures), qui aurait affecté plus de 14.000 salariés de GM<sup>6</sup>, négligea de respecter les droits d'information et de consultation des membres de l'EEF. L'EEF organisa alors une action à l'échelon européen, forçant la direction à **signer un accord cadre européen destiné à former la base de différents accords d'établissement en Europe**, garantissant les conditions d'emploi et la représentation du personnel de GM intégré dans ces entreprises communes avec Fiat. Cet accord cadre européen a été négocié en coopération avec la Fédération européenne des Métallurgistes (FEM) et avec le soutien particulièrement actif du syndicat allemand de la métallurgie, IG Metall.

Le deuxième accord cadre européen GME sur la restructuration a été négocié et signé en 2001 après l'annonce par la direction de la suppression de 10 000 postes dans le monde, dont 6 000 en Europe, y compris la fermeture de l'usine Vauxhall à Luton (Royaume-Uni). Les membres de l'EEF ont déclaré que ce plan violait une convention sur la sécurité de l'emploi, et que les informations incomplètes et tardives fournies par la direction à l'EEF ne permettaient pas une procédure d'information et de consultation effective. De nouveau, **l'EEF a coopéré étroitement avec la Fédération européenne des Métallurgistes (FEM)** ainsi qu'avec **les syndicats et les comités d'entreprise locaux** et a réussi à **coordonner la « première journée européenne d'Action GM »** le 25 janvier 2001, en mobilisant 40 000 salariés de nombreuses usines GM à participer à une grève commune contre les fermetures de sites (des manifestations eurent lieu au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique, en Espagne et au Portugal), faisant ainsi preuve d'une grande solidarité transnationale. Le large appui en faveur de cette journée d'action surprit la direction qui fut poussée à signer avec l'EEF en mars 2001, alors qu'elle était contre à l'origine, une convention cadre sur la restructuration, prévoyant le maintien du site de production de

<sup>5</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *EWCs in the new member states Case study: GM Opel*, 2006.

<sup>6</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

Luton, et assurant que les réductions d'effectifs ne seraient autorisées que dans des conditions socialement acceptables. Cet accord cadre a été mis en œuvre par le biais d'accords au niveau national pour garantir que les dispositions conclues prennent une valeur légale et contraignante.

Durant cette même année 2001, l'EEF a signé son troisième accord-cadre européen avec la direction de GME lorsque celle-ci a présenté un projet de restructuration, le programme Olympia, destiné à réduire les surcapacités en Europe de l'Ouest et affectant des sites en Belgique, en Allemagne et en Espagne. L'EEF a offert d'appuyer le programme Olympia sur le principe, acceptant donc la « nécessité de réduire le potentiel de production non-employé », mais en tenant absolument à éviter les fermetures de sites et les licenciements économiques, en argumentant que « ces réductions et suppressions d'emplois devaient être réparties sur toute l'Europe plutôt que concentrées sur un seul site de production »<sup>7</sup>. Le président de l'EEF a insisté, à plusieurs reprises, sur l'importance de « partager le fardeau », un principe fondamental adopté par l'EEF en situations telles que celles de restructurations.

### **L'accord cadre de 2004**

En 2004, l'EEF a dû faire face à une autre épreuve lorsque la direction de GME a annoncé son intention de fermer un site de production sans information ni consultation préalables.

La FEM a organisé une réunion de ses affiliés impliqués dans GME pour développer une stratégie commune et instituer un « **Groupe européen de coordination syndicale** », composé de membres du secrétariat de la FEM, de représentants des syndicats nationaux impliqués et des membres de l'EEF. Lors de cette réunion, les participants ont adopté un **programme d'action commun** et des revendications communes : « **une plateforme politique** ». Ils se sont accordés également sur les démarches importantes suivantes, à savoir :

- « la mise en place d'un mécanisme d'information au niveau des syndicats et **l'engagement de ne pas mener de négociations individuelles au niveau national**;
- la **diffusion immédiate de la plateforme politique de la FEM** auprès des syndicats affiliés à celle-ci, des sites et du personnel de GME.
- Un courrier du comité restreint de l'EEF à la direction de GME demandant la **négociation d'un accord cadre** (y compris un scénario « plan B » en cas d'un refus de la direction).
- La **création d'un groupe syndical restreint** afin de préparer les revendications de la FEM et de ses membres pour la négociation avec la direction de GME ; ce groupe étant composé d'un représentant de chaque pays et du coordinateur FEM. »<sup>8</sup>

Cependant, la direction de GME annonçait un plan d'économie visant à réduire les coûts de 500 millions d'euros par an, impliquant des réductions d'effectifs de 20 % en Europe (menaçant ainsi quelque 12 000 postes), et concentrant la production des modèles Saab et Opel de milieu de gamme dans une seule usine, **mettant ainsi l'usine allemande de Rüsselsheim et l'usine suédoise de Trollhättan en concurrence**

---

<sup>7</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

<sup>8</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

**directe.** La réaction immédiate du secrétariat de la FEM a été d'informer ses membres impliqués dans GME de cette stratégie de mise en concurrence adoptée par la direction, et de les avertir, afin qu'ils se préparent à une action européenne conjointe.

Lors d'une deuxième réunion, le groupe de coordination syndicale européen a décidé d'un commun accord d'organiser **une deuxième journée d'action européenne GM** le 19 octobre 2004, appelant à la mobilisation massive de tous les sites GME. Plus de 50 000 salariés dans toute l'Europe y ont répondu, parfois accompagnés par des politiques et des représentants des collectivités locales. Les syndicats concernés par GME ont organisé différentes formes d'actions telles que des manifestations de protestation, des réunions d'information, des réunions au niveau des sites. De nouveau, une action de revendication transnationale a contraint la direction à s'asseoir à la table de négociations.

Le comité restreint de l'EFF était soutenu par le groupe européen de coordination syndicale dans ses négociations avec la direction de GME (partenaires de négociation du côté travailleurs : EFF, organisations syndicales concernées et FEM). Celles-ci ont abouti à un accord cadre européen qui fut signé du côté travailleurs par les membres du comité restreint et la FEM.

L'accord comprend d'une part des règles de base et des normes à respecter dans la mise en œuvre des mesures de restructuration, et de l'autre, un code de conduite indiquant la manière dont les deux parties doivent procéder lors de cette mise en œuvre – utilisant des termes tels que « dans la tradition des solutions conjointes », « dans l'intention de trouver des solutions agréées mutuellement » ou « coopérant de bonne foi ». <sup>9</sup> Aussi, l'accord se concentre sur deux aspects principaux : le plan de restructuration visant à réduire les coûts et la décision de la direction concernant les lieux d'implantation où la prochaine génération – ou plateforme – de véhicules sera fabriquée.

Sur les aspects liés aux réductions de coûts, l'accord cadre dédie un chapitre à la main-d'œuvre, déclarant que des solutions socialement responsables en matière d'ajustements de main-d'œuvre nécessaires peuvent couvrir des programmes de départs volontaires, de retraite anticipée, de transferts vers des entreprises « spin-off », ou des entreprises communes, et dans tous les cas, les licenciements économiques secs doivent être évités.

Concernant la future stratégie d'affaires de GM, l'accord énumère les principes, ou critères, qui guideraient les décisions au sujet de la future allocation de volume, de l'utilisation des capacités et des processus de sélection des sites. Ces critères comprennent « **la situation de l'emploi et les coûts de licenciement** », entre d'autres plus classiques tels que la stratégie de ventes et de marketing, la situation générale en matière de demande, la stratégie de fabrication, l'efficacité financière ou la compétitivité.

L'EEF et la FEM ont donc reconnu tous deux dans cet accord les problèmes économiques auxquels est confronté GME et appuient « en général » la nécessité de la restructuration, mais l'accord réaffirme les principes contre les « licenciements économiques secs » et les « fermetures d'usines » des accords précédents signés chez GME. Le fardeau de la restructuration doit être partagé entre tous les sites et la restructuration doit être constamment négociée avec des représentants des salariés. » <sup>10</sup> L'accord cadre n'a pas été en mesure d'empêcher les réductions d'effectifs, mais il a fait en sorte que le processus de

---

<sup>9</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

<sup>10</sup> Da Costa, Isabel, et Udo Rehfeldt, *European Unions and American Automobile Firms: From European Works Councils to World Councils? Rapport pour le "Commissariat Général du Plan"*, France. Noisy-le-Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi, 2006.

restructuration soit effectué de manière à éviter les fermetures (l'activité des usines de Rüsselsheim et de Trollhättan garantie jusqu'en 2010) et les licenciements économiques secs ne soient utilisés qu'en dernier ressort. De nouveau, l'approche de partager le fardeau a été mise en avant, comme cela est illustré dans le premier paragraphe de l'accord: « ce programme de restructuration affectera toutes les marques, tous les sites, les usines et les fonctions au sein de l'Europe »<sup>11</sup>.

La mise en œuvre de cet accord cadre devait avoir lieu au niveau national, impliquant les syndicats et/ou les organes de représentation des travailleurs conformément à la législation et aux pratiques nationales pour « garantir que les dispositions convenues deviennent contraignantes aussi bien pour les travailleurs individuels que pour les partenaires à la négociation. »<sup>12</sup> A titre d'exemple, les représentants des salariés d'Opel en Allemagne, le site le plus affecté, ont signé un accord complémentaire prévoyant que les réductions d'effectifs « s'effectueraient par le biais de départs volontaires, de la retraite partielle ou anticipée pour les travailleurs âgés, de l'externalisation et "d'organismes de promotion de l'emploi" (systèmes subventionnés par l'État offrant un recyclage et des garanties de salaire aux travailleurs) plutôt que des licenciements économiques secs. »<sup>13</sup>

Un élément intéressant de cet accord cadre est le rôle important qu'il accorde à l'EEF dans l'étape du suivi, du contrôle de la conformité des mesures prises par la direction avec cet accord. Il est stipulé que « l'avancement et le respect » de cet accord doivent être passés en revue pendant les réunions du comité restreint du Forum. Cet accord, même s'il est principalement politique, ne laisse « qu'une petite marge de mise en œuvre locale, l'EEF conservant un rôle de coordination, et même d'arbitrage dans le cas de demandes locales de différentes formes de mise en œuvre. »<sup>14</sup>

### **L'implication des syndicats et le rôle de coordination de la FEM**

Comme le montre cette série d'accords cadres européens signés avec la direction, le Forum a adopté une approche très proactive en faisant face à ces plans de restructuration, permettant ainsi d'éviter de tomber dans ce que beaucoup appellent le « piège du concours de beauté » et de signer des accords de concessions avec la direction (dégradant par conséquent les standards sociaux) afin d'attirer l'activité vers son site de production. **L'EEF a donc montré sa capacité à centraliser les intérêts des salariés au-delà des frontières nationales sur une plateforme commune.** Mais ce degré de cohésion n'aurait pas pu être atteint sans une telle **collaboration étroite avec les syndicats impliqués dans GME, sous la coordination de la FEM.**

L'activité du **coordinateur de la FEM** a été un élément clé dans la mise en œuvre de cette stratégie. Ce rôle a vraiment été très important dans le développement des relations entre l'EEF et la FEM et dans **l'organisation de la coopération et du soutien des syndicats**, qui s'est avérée cruciale, notamment dans les procédures de négociation, y compris de signature des accords. Ce coordinateur était chargé de servir d'intermédiaire entre l'EEF et la FEM. Bien que le coordinateur soit attaché à un syndicat national affilié

---

<sup>11</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

<sup>12</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

<sup>13</sup> Martin Bartmann, *Facing tough decisions at the European Works Council*, Mitbestimmung International Edition, Hans Böckler Stiftung, 2005.

<sup>14</sup> Udo Rehfeldt "European Works Councils and International Restructuring: A Perspective for European Collective Bargaining?" In Elsie Charron, Paul Stewart (eds.), *Work and Employment Relations in the Automobile Industry*, Basingstoke / New York (Palgrave Macmillan) 2004.

à la Fédération européenne (dans le cas de GME, le coordinateur est un responsable de IG Metall), comme c'est le cas pour la plupart des coordinateurs CEE, il doit être identifié comme représentant de la FEM. Comme le stipule le manuel FEM sur la manière de gérer les restructurations de sociétés transnationales, « il est le premier point de contact avec les organisations FEM quand des problèmes surgissent avec un CEE. Il garantit que les intérêts européens des salariés soient sauvegardés. Il est clair que dans certains cas, le coordinateur FEM sera en même temps l'expert rémunéré par la société pour assister le CEE comme prévu par l'accord sur les CEE. »<sup>15</sup>

Soutenant le CEE en promouvant la coopération entre les syndicats impliqués dans la société, le coordinateur FEM a donc pour rôle « d'aider le CEE à développer un profil vraiment européen. (...) Lorsque des circonstances exceptionnelles interviennent qui affectent considérablement les intérêts des salariés, notamment en cas de délocalisation de la production, de fermetures d'établissements, de licenciements collectifs, il sera activement impliqué et veillera à assurer la cohésion du groupe. Il est essentiel que le coordinateur syndical embrasse une position européenne dans de tels cas de figure. »<sup>16</sup>

L'institution d'un **groupe européen de coordination syndicale de GM**, composé de membres du secrétariat de la FEM, de représentants des syndicats nationaux impliqués et de membres du Forum, a aussi été **cruciale pour réussir à mettre en place une plateforme commune**. Il était important de veiller à ce que tous les syndicats et représentants au niveau des sites soient représentés dans ce groupe, de sorte qu'il puisse former **le forum de base pour consolider tous les niveaux de représentation des salariés et des syndicats**. « Dans certains cas, les membres affiliés à la FEM ont donné mandat à des représentants des salariés ou à des membres EEF. C'est accepté par la FEM tant que la personne nommée a un mandat syndical. Mais cette personne est aussi chargée d'informer son syndicat sur les évolutions en cours. Le **soutien du syndicat est décisif**. »<sup>17</sup>

La FEM décrit le processus qui a abouti à cet accord cadre européen 2004 comme **le fruit d'une stratégie à deux piliers**, qui a consisté à combiner une approche ascendante (« bottom-up ») et une approche descendante (« top-down »). Il s'agit d'une stratégie descendante dans le sens que cet accord est « un chapeau formé de règles de base, de normes et de procédures contraignantes pour tous les accords de suivi au niveau de l'établissement. Dans le processus de négociation, la coordination européenne assurée par la FEM assure aussi que tous les syndicats et représentants des salariés soient tenus au courant. »<sup>18</sup> Cette stratégie peut aussi être décrite comme ascendante, car elle est « mise principalement en exécution par les membres du CEE. Cette stratégie consiste en un étroit processus de consultation et d'information entre les différents établissements impliqués, et d'information aux membres de la FEM et à la FEM. »<sup>19</sup> La FEM ajoute qu'au moment où la question de la mise en concurrence entre les usines de Rüsselsheim et de Trollhättan est apparue dans la presse, **l'échange d'information étroit entre les représentants des salariés et les syndicats concernés a été vital**.

Cette communication entre les salariés de GM en Europe sera probablement encore facilitée par un outil

---

<sup>15</sup> EMF Handbook - How to deal with transnational company restructuring, Fédération européenne des Métallurgistes, 2006.

<sup>16</sup> EMF Handbook - How to deal with transnational company restructuring, Fédération européenne des Métallurgistes, 2006.

<sup>17</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1.

<sup>18</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1, 2005

<sup>19</sup> Fédération européenne des Métallurgistes (FEM). 2005. *GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*. Bruxelles: EMF Focus N 1, 2005

très récemment développé, lancé en mars 2007 : un blog internet pour les salariés de GM (<http://www.gmworkersblog.com/>) qui leur permettra de partager de l'information et de commenter instantanément toute question qu'ils estiment importante, en riposte aux blogs variés postés par la direction de GM.

Cet outil a été créé en coopération avec la FEM, qui héberge ce blog, et avec l'appui de la fondation Hans Böckler. Il combine commentaires et articles et donne aussi la possibilité de poster des photos et des fichiers qui pourront être ensuite téléchargés par les visiteurs du blog. Le blog contient des nouvelles des sur les différents sites GM, et se concentre sur les problèmes réels affrontés par les ouvriers et des dialogues sur ce qui se passe réellement chez GM sans le filtre habituel du département des relations publiques de GM.

### **Le pacte de solidarité : nécessaire mais vulnérable**

La stratégie actuelle des « plateformes globales » adoptée par la direction, qui implique qu'une usine de production peut fabriquer à elle seule des marques GM très différentes et que la production peut être rapidement transférée d'une usine à l'autre, renforce l'effet de mise en concurrence des sites de production. Aujourd'hui encore, la direction de GME annonce la fermeture de sites en Europe de l'ouest pour les années à venir, et continue à développer des surcapacités en Europe orientale et en Asie malgré le fait que certaines usines opèrent en dessous de leur potentiel. L'EEF a estimé que 30 000 emplois pourraient être supprimés en Europe de l'ouest d'ici 2014.

En 2005, la direction de GME a annoncé qu'elle adopterait une « stratégie pour son processus de sélection des sites » pour 2006 et 2007 concernant ses usines Opel Delta, où sont fabriqués les modèles Astra et Zafira : Bochum (Allemagne), Anvers (Belgique), Ellesmere Port (Royaume-Uni), Gliwice (Pologne) et Trollhättan (Suède). **Le groupe de coordination syndical européen de GM**, inquiet par cette annonce, « **s'est accordé sur un éventail de principes pour l'utilisation égale et équitable des usines et pour le processus de sélection des sites GM** »<sup>20</sup>.

Une initiative particulièrement intéressante prise par le groupe de coordination syndicale de GM pour répondre à ce défi et permettre d'impliquer l'EEF et les syndicats dans le processus de sélection de site, en phase précoce et sur une plateforme commune, est la création du « **groupe de travail Delta** ». Ce groupe de travail comprend entre autres les représentants des salariés au niveau de l'usine et les syndicats nationaux des sites impliqués, et son but est de développer une proposition pour la mise en œuvre de l'éventail de principes convenus mentionnés ci-dessus sur la base d'un mécanisme de décision mutuel, loyal et équitable, pour le processus de sélection de site. Un autre objectif du groupe de travail est de signer éventuellement un accord cadre commun avec GME sur la fabrication des véhicules de la plateforme Delta.

Lors d'une réunion du groupe de travail en décembre 2005 sur le site polonais de Gliwice, le président et le vice-président de l'EEF ainsi que les syndicats des cinq pays concernés ont signé un « pacte de solidarité », « **refusant de se faire concurrence pour l'allocation des capacités au sein du groupe en acceptant des mesures de réductions de coûts et en cherchant à éviter que les sites soient dressés les uns contre les autres** »<sup>21</sup>. Ce pacte de solidarité confronte l'approche de la direction de GME, basée sur

<sup>20</sup> EWC Bulletin, *EMF adopts restructuring guidelines*, EWCB n° 62, mars/avril 2006.

<sup>21</sup> EWC Bulletin, *EMF adopts restructuring guidelines*, EWCB n° 62, mars/avril 2006.

la concurrence, à une approche des travailleurs basée sur la solidarité, et établit les objectifs et procédures communs suivants<sup>22</sup> pour atteindre une plateforme commune :

- **Standards minimum** : ceux-ci doivent être élaborés sur la base des décisions prises par le groupe de coordination syndical GM et l'EFF, et des accords communs seront conclus sur les « offres » en matière d'allocation de la production.
- **Information et consultation** : information et consultation directes et exhaustives sur tous les sujets du ressort de l'activité du groupe de travail Delta.
- **Suivi** : les membres du groupe de travail assureront le suivi de l'utilisation des capacités des usines. Ils formuleront les critères et les mesures nécessaires à une utilisation des capacités égale et équitable et des alternatives seront proposées collectivement en cas de sous-utilisations.
- **Accord cadre européen** : le groupe de travail tentera d'aboutir à un accord de ce genre avec GME sur la procédure de sélection des sites Delta;
- **Communication externe** : le groupe de travail adoptera une stratégie proactive vis-à-vis des médias.
- **Communication interne** : le groupe de travail informera les salariés de GM régulièrement et dans leur langue.
- **Programmes de formation et d'échange** : ces programmes seront développés pour intensifier la coopération.
- **Activités de soutien et solidarité** : des activités de soutien et de solidarité seront développées avec l'implication proactive adaptée aux politiques, à la population, aux artistes.
- **Mise en œuvre** : stratégies concertées et action simultanée seront organisées pour réaliser la mise en œuvre des conventions communes et des revendications collectives.
- **Autres conditions requises** : le pacte de solidarité doit être concrétisé par le groupe de travail. Si de nouvelles questions sont soulevées pendant la durée de l'activité du groupe, le pacte sera amendé.

Dans cet engagement à partager le fardeau, suivant l'objectif de « répartir la production et d'utiliser les capacités équitablement selon la devise « **tout problème partagé est réduit de moitié** » – **c'est une réduction de coûts plutôt qu'une augmentation de la production qui est partagée** – , rendant d'autant plus surprenant le fait que la coopération entre les représentants des salariés et la solidarité entre les salariés ne se soit pas écroulée. »<sup>23</sup>

Une initiative intéressante générée par IG-Metall (illustrant à nouveau l'importance de l'implication des syndicats nationaux) a été de soumettre une proposition de projet en vue d'obtenir des fonds au titre de lignes budgétaires de la Commission européenne dédiées à la promotion du dialogue social et aux droits d'information et de consultation des travailleurs. Le succès de cette candidature a permis de lancer en novembre 2005 un projet intitulé « Conditions et perspectives de la Coopération européenne des employés de General Motors (GMEECO) » **qui vise à instituer un organe de négociation transnational et à développer des règles et des instruments de coopération**. Ce projet fournit aussi un soutien académique et de recherche pour formuler un accord cadre transnational pour GM, tout en prenant pleinement en compte des facteurs sociaux aux niveaux des sites, mais aussi régionaux. Le projet GMEECO permet aux représentants des travailleurs d'influer sur le processus de sélection des sites, en se rencontrant dans des ateliers de travail (nouant donc des liens et des rapports de confiance), en s'échangeant des informations sur leurs sites de production, et en « développant des critères pour le processus de sélection de site reflétant les intérêts de toutes les usines. »<sup>24</sup>

<sup>22</sup> EWC Bulletin, *EMF adopts restructuring guidelines*, EWCB n° 62, mars/avril 2006.

<sup>23</sup> Martin Bartmann, *The challenge of the solidarity pledge*, Mitbestimmung International Edition, Hans Böckler Stiftung, 2006.

<sup>24</sup> Martin Bartmann, *The challenge of the solidarity pledge*, Mitbestimmung International Edition, Hans Böckler

La solidarité de la main-d'œuvre est toutefois constamment mise à rude épreuve par la direction et n'est pas toujours en mesure de garantir d'heureux résultats, comme on l'a vu lors des réductions d'effectifs de 2006 dans l'établissement d'Ellesmere Port, Royaume-Uni, (un atelier entier a été supprimé, affectant 900 emplois) où le groupe de travail Delta a essuyé un échec, la direction rejetant les propositions alternatives présentées par les représentants des travailleurs. Un autre exemple récent illustrant ces difficultés est la fermeture de l'usine d'Azambuja (Portugal) annoncée par la direction en juin 2006, qui n'a pu être empêchée en dépit des négociations conduites avec la direction sur des alternatives à la fermeture de ce site, à la suite d'une série d'actions de protestation sur les sites de GM en Europe pour appuyer une grève du personnel d'Azambuja.

Le cas GME est considéré par beaucoup comme une percée, en ce sens que son CEE a réussi à entreprendre des actions qui ont influencé - et même stoppé - des plans de restructuration de la direction de GME, qui auraient impliqué des fermetures d'établissements et des réductions massives d'effectifs. Cela illustre clairement qu'un CEE peut être un forum facilitant une coopération transnationale des syndicats. Cela démontre aussi que les actions de ce forum concordent avec une stratégie syndicale européenne appuyée et coordonnée par la FSE, en créant une plateforme commune, condition préalable pour assurer que les intérêts de tous les travailleurs soient pris en compte autant que possible lorsque des sociétés comme GM entreprennent des mesures de restructuration.

## **InBev**

### **Contexte**

En mars 2004, Interbrew, un brasseur basé en Belgique mais opérant aussi en France et aux Pays-Bas, a fusionné avec le brasseur brésilien « Companhia de Bebidas das Americas » (connu aussi sous le nom de AmBev) pour former InBev, devenant dès lors le plus grand brasseur au monde, en termes de volume, avec plus de 200 marques de bière, dont Stella Artois, Beck's, Leffe, Brama, Skol et Hoegaarden. InBev emploie 77 000 personnes dans le monde, dont 30 000 en Europe. Son siège social se trouve à Louvain (Belgique), où était déjà situé le siège social d'Interbrew.

### **Le CEE d'InBev**

Les représentants des travailleurs d'InBev en Europe sont en train de renégocier leur accord CEE. Jusqu'à présent, leur CEE fonctionne conformément aux termes de l'accord du CEE d'Interbrew, composé à l'origine de 17 sièges couvrant la main d'œuvre en Belgique, en France et aux Pays-Bas (1 siège par groupe de 500 salariés), sa composition ayant été adaptée progressivement pour y inclure les nouveaux membres du groupe jusqu'à l'adhésion de la Bulgarie et de la Roumanie dans l'UE. Il est actuellement composé de 40 sièges.

Le CEE, institué en 1996 conformément à la législation belge sur la base de l'article 13 de la directive CE sur les CEE, est composé à la fois de représentants de la direction et de représentants des salariés, et se réunit une fois par an. Il peut convoquer des sessions extraordinaires et a utilisé cette option à plusieurs occasions durant ces deux dernières années, le groupe ayant mis à exécution diverses mesures de restructuration. Un ordre du jour provisoire des réunions est proposé deux mois à l'avance par le président du CEE (représentant de la direction) au secrétaire du CEE (représentant des salariés) qui a un mois pour envoyer ce projet aux autres membres du CEE, recueillir leurs observations et ajouter des points supplémentaires à l'ordre du jour ou des questions (sur des affaires transnationales) adressées à la direction au nom des membres du CEE. Il existe toutefois une autre possibilité d'ajouter des points à l'ordre du jour, ou des questions spécifiques, pendant la réunion interne des représentants des salariés tenue un jour avant la session plénière du CEE. Le secrétaire est aussi chargé de rédiger les procès-verbaux et les rapports de synthèse des réunions.

La Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT) a chargé un coordinateur d'assurer le suivi de ce CEE. Ce dernier siège à titre de membre du CEE aux termes de l'accord CEE et son rôle est d'agir comme représentant de tous les syndicats affiliés à l'EFFAT impliqués dans le CEE. Le coordinateur de l'EFFAT agit aussi en tant qu'**expert syndical en soutien à la partie salariés du CEE** et a pour rôle d'encourager le travail d'équipe, la communication interne et la cohésion entre les membres du CEE.

Concernant l'attitude de la direction vis-à-vis du CEE, on a déclaré qu'elle pourrait être plus

coopérative. La direction, en effet, a tendance à considérer la plus grande partie des questions de restructuration décrites ci-dessous comme des questions locales, ne respectant par conséquent pas son devoir d'informer le CEE, et traitant plutôt avec les représentants des travailleurs au niveau local. En termes de ressources, la direction coopère avec les membres du CEE selon les exigences minimales, mais sans plus : elle réduit les frais au minimum, mais permet qu'ils fassent appel à des experts externes quand cela est nécessaire pour analyser les aspects techniques spécifiques de questions débattues lors des réunions du CEE.

La communication entre le CEE et les syndicats nationaux ainsi que les échelons locaux de représentation des salariés fonctionne bien. Le CEE d'InBev est presque uniquement composé de syndicalistes actifs, ce qui facilite cette communication qui est cruciale mais pas toujours évidente. Ils jouent un rôle intermédiaire actif dans cette chaîne de communication, en **rapportant à leurs organisations nationales les discussions qui se sont déroulées au sein du CEE et en informant leurs collègues du CEE des évolutions ou accords qui ont lieu au niveau local.**

### **Restructurations chez InBev**

Depuis sa naissance, suite à la fusion d'Interbrew et d'Ambev en 2004, InBev a poursuivi implacablement ce que l'IUF (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture et de l'hôtellerie) décrit comme une « stratégie à court terme de “valeur actionnariale”, faisant peu de cas des gens qui fabriquent et distribuent leur bière. »<sup>25</sup> En 2004, le groupe a fermé la célèbre brasserie qui produisait la « crème de Manchester » (Boddington's Ale) au Royaume-Uni, en dépit d'une grande mobilisation populaire. En 2005, le groupe a dégagé un bénéfice de plus de 6,5 milliards d'euros, soit une augmentation énorme de 20,4 %<sup>26</sup>. Or, 2005 a été aussi l'année où la direction d'InBev a annoncé une série d'opérations de restructuration destinées à réduire les coûts. Cela concernait des transferts au niveau des activités de production et de services.

Dans le contexte d'un « programme global d'efficacité de l'infrastructure », la direction a décidé d'externaliser les subdivisions du département de technologie de l'information (TI), mesure qui a impliqué une réorganisation du siège social de la société, affectant principalement par conséquent les travailleurs d'InBev en Belgique.

En décembre 2005, la direction a aussi annoncé son plan de fermer sa brasserie Belle-Vue à Bruxelles, ainsi que celle du petit village de Hoegaarden où la bière blanche du même nom est fabriquée depuis des siècles. Selon l'IUF, cela reflète la « stratégie globale d'InBev de restructurer ses activités et de fermer des brasseries sur ses marchés établis d'Europe de l'ouest et du Canada tout en continuant son expansion sur les marchés en développement de Russie, de Chine et d'Amérique latine. »<sup>27</sup> En effet, le groupe possède actuellement 19 brasseries en Chine.

Ces annonces ont provoqué une forte mobilisation en Belgique et au-delà (notamment en France) : quelques jours après l'annonce de fermeture de ces sites belges, plus de 2000 citoyens et personnalités politiques se sont jointes aux travailleurs d'InBev pour manifester en masse contre celles-ci. Des

<sup>25</sup> IUF, *Citizens join InBev workers to fight massive job cuts and closure of the historic Hoegaarden and Bellevue breweries*, <http://www.iuf.org/>, décembre 2005.

<sup>26</sup> Bénéfice EBIT compris (earnings before interest and tax), communiqué de presse de l'EFFAT, 27 mars 2006.

<sup>27</sup> IUF, *Citizens join InBev workers to fight massive job cuts and closure of the historic Hoegaarden and Bellevue breweries*, <http://www.iuf.org/>, décembre 2005.

actions de revendication ont aussi eu lieu : les brasseries de Belle-Vue et de Hoegaarden se sont mises en grève ce jour-là et 200 salariés ont bloqué l'entrée du siège social d'InBev à Louvain. »<sup>28</sup>

Une autre vague de restructuration, affectant potentiellement des emplois dans toute l'Europe, a été annoncée en février 2006. En effet, alors que InBev a communiqué une hausse de 15 % de ses gains, la direction a annoncé une mesure de réduction des coûts sous la forme d'une fusion de ses activités financières, d'approvisionnement et d'exportation européennes et leur prochain transfert en République tchèque et en Hongrie. Ce plan menace 360 postes. Comme l'EFFAT le déclare dans un communiqué de presse, « la restructuration frappe certains plus durement que d'autres. InBev a récemment versé 31 millions d'euros à trois cadres supérieurs au moment de leur départ du groupe. Et pourtant quand cela concerne des travailleurs ordinaires, la direction refuse même de négocier un cadre de standards minimum ».

### **Réaction coordonnée du CEE et des syndicats : une action européenne de protestation**

Dans ce contexte, il n'est pas peu dire que les relations sociales ont atteint un haut niveau de tension chez InBev, la direction devant faire face à un mouvement de mobilisation de plus en plus fort des syndicats contre ses plans de restructurations (particulièrement en Belgique, pays le plus touché par ces plans).

Dans cette période d'annonces successives de restructurations, **le CEE a convoqué 3 réunions extraordinaires**: en décembre 2005, janvier 2006, février 2006. Il a formulé des arguments contre ces opérations, mettant en avant que les mesures projetées n'étaient pas viables sur le long terme et rappelant que ces brasseries locales que la direction avait l'intention de fermer avaient fait la gloire d'InBev.

Depuis janvier 2006, le CEE et les syndicats nationaux ont invité la direction d'InBev à **divulguer des informations critiques sur la performance individuelle des usines et sur la stratégie globale du groupe pour les trois prochaines années**, mais les réponses ont toujours été négatives, la direction répondant que les budgets et la planification des opérations ne sont effectués qu'annuellement. Or, des vagues successives de restructurations ont eu lieu et aucune information pertinente n'a été fournie aux représentants des travailleurs, qui ne peuvent donc pas prédire les intentions de la direction, malgré l'obligation légale de celle-ci d'informer et de consulter les représentants des travailleurs.

Une autre réaction du CEE et des syndicats concernés, à la suite de la plus récente annonce du groupe concernant les fermetures de brasseries et la fusion et le transfert en Europe centrale de ses activités financières, d'approvisionnement et d'exportation, a été de demander la négociation d'un « accord cadre commun de garanties minimales sur la future restructuration » pour tous les travailleurs européens d'InBev. Cette revendication est, à ce jour, rejetée par la direction.

L'idée d'**entreprendre une action de protestation au niveau européen** contre InBev est donc **née au sein du CEE**, et les **organisations syndicales belges impliquées dans InBev se sont ralliées à cette initiative**, prenant contact avec l'EFFAT sur cette question. **Une réunion, à laquelle ont assisté l'EFFAT, les syndicats belges concernés et le coordinateur CEE de l'EFFAT, a été tenue pour**

---

<sup>28</sup> IUF, *Citizens join InBev workers to fight massive job cuts and closure of the historic Hoegaarden and Bellevue breweries*, <http://www.iuf.org/>, décembre 2005.

**discuter de la manière dont allait être mise en œuvre cette journée d'action européenne.**

**Une manifestation européenne a donc eu lieu** le 28 mars 2006 à Louvain, en Belgique (siège social d'InBev), **coordonnée par l'EFFAT** et avec la coopération de ses syndicats affiliés et du secrétaire du CEE, qui a appelé à la mobilisation de tous les membres du CEE, leur fournissant des informations sur l'action européenne de protestation.

A cette occasion, les revendications suivantes ont été de nouveau présentées à la direction : la nécessité de négocier **un cadre de standards minimum pour les restructurations en Europe, l'accès à l'information sur les plans de la direction au cours des trois prochaines années, et des garanties sur la sécurité de l'emploi.** Cette manifestation s'est aussi accompagnée de grèves d'une journée dans trois des quatre usines d'InBev en Belgique (Stella Artois, Hoegaarden et Belle-Vue), laissant la brasserie de Jupille fonctionner à capacité limitée.

Cette action a été un succès révélant une **solidarité au niveau européen des travailleurs d'InBev** qui ont bénéficié du soutien fort et de la participation de manifestants en provenance de Belgique, d'Allemagne, de France, des Pays-Bas et du Luxembourg. Cette action de protestation européenne a aussi acquis un poids considérable du fait de la large couverture médiatique dont elle a bénéficié car des agences de presse nationales mais aussi internationales ont suivi l'événement.

La direction d'InBev a donc reçu un signal fort que la solidarité régnait entre ses salariés en Europe et qu'elle devrait en tenir compte lorsqu'elle voudra remettre en œuvre d'éventuelles mesures de restructuration à des fins de réduction des coûts dans le futur.

Outre ces méthodes « traditionnelles » de grève et de protestation visant à condamner « la série continue de projets de réductions d'effectifs et l'absence d'informations sur les plans à long terme, les syndicats ont recouru à des méthodes de campagne novatrices. »<sup>29</sup> Le large appui public dont ont bénéficié les actions a été recueilli grâce au **lancement d'un site web** ([www.mijnvoorstel.be](http://www.mijnvoorstel.be)) où les visiteurs pouvaient partager leurs idées sur la manière de maintenir les activités de brasserie en Belgique. « En second lieu, ils sont **intervenues en faveur de la protection officielle des noms de marque de bières locales**, spécialement le nom "Hoegaarden", car c'est non seulement le nom d'une bière prestigieuse, mais aussi le nom de la ville où la bière est produite. Troisièmement, ils ont obtenu **un appui politique** de tendances très diverses, jusqu'aux plus hauts niveaux: le premier ministre belge Guy Verhofstadt a écrit à son prédécesseur Jean-Luc Dehaene, qui siège au conseil d'administration d'InBev, « le priant d'aborder les inquiétudes syndicales lors d'une future réunion du conseil d'administration. »<sup>30</sup>

Des mesures de restructuration ont finalement été mises en œuvre, mais les négociations qui ont été conduites au niveau national entre la direction et les syndicats belges ont réussi à en réduire la portée. Les brasseries de Hoegaarden et de Belle-Vue n'ont pas été fermées, (elles ont été maintenues avec une activité réduite – comprenant le transfert de certaines activités à une autre brasserie belge, celle de Jupille), mais les représentants des salariés n'ont pas pu éviter que certains travailleurs aient été licenciés avant la conclusion d'un accord sur un plan social.

Bien qu'il semble difficile de tirer satisfaction d'un résultat qui consiste à « réduire les conséquences »,

---

<sup>29</sup> EIRO news, mars 2006.

<sup>30</sup> EIRO news, mars 2006.

il faut admettre que le plan social a été relativement positif par rapport au projet initial de restructuration, et que la pression exercée sur la direction par l'action de protestation européenne a sûrement aidé les syndicats belges à réussir à atteindre ce résultat. De plus, la force des syndicats belges dans ce cas bénéficiera probablement à la main-d'œuvre d'autres pays, car le plan social négocié en Belgique pourra être utilisé pour obtenir des solutions de ce type sur d'autres sites InBev confrontés à des processus de restructuration similaires.

### **Le cadre de standards minimum pour les restructurations**

L'exigence exprimée par le front syndical européen de négocier avec la direction un cadre de standards minimum pour les restructurations en Europe est une question intéressante, aussi bien en ce qui concerne le contenu du cadre que le processus par lequel il a été élaboré. L'idée, ou le concept, **a pris naissance au sein du CEE**, où les représentants du personnel, étant les plus proches de la base, et connaissant le mieux les réalités des travailleurs qu'ils représentent, ont considéré qu'un tel cadre pourrait être un instrument utile pour garantir que certains standards minimum soient respectés. **Le lien a ensuite été établi par le coordinateur du CEE qui a transmis l'initiative au secrétariat de l'EFFAT afin de mettre le concept en pratique. Le secrétariat de l'EFFAT a donc élaboré un avant-projet de cadre**, et a ensuite invité toutes les organisations syndicales affiliées impliquées dans InBev, le groupe de coordination syndicale d'InBev, pour leur présenter cet avant-projet. Lors d'une réunion de ce groupe, plusieurs points du projet ont été discutés et amendés **jusqu'à ce qu'un accord soit conclu sur une proposition de cadre.**

Ce cadre expose les obligations préexistantes de la direction d'InBev (telles que le respect des conventions de l'OIT concernant les droits à l'information et à la consultation par l'intermédiaire du CEE) et contient une série de standards minimum, plus qualitatifs que quantitatifs, à respecter dans les cas de restructurations. Ces standards prennent la forme de principes à observer dans de telles situations, et abordent les questions des licenciements économiques, retraites anticipées, mutations internes, externalisation, droits à indemnités, etc.

Une demande de négociation de ce cadre de standards minimum a donc été envoyée à la direction d'InBev et l'EFFAT attend encore une réponse. **Ce cadre sera négocié par l'EFFAT**, après que le mandat de négociation lui ait été donné informellement par ses affiliés. Il n'a pas encore été décidé qui composera le groupe de négociation mais, une fois réuni à la table de négociation avec la direction d'InBev, le groupe aura très probablement la même composition que le groupe syndical qui a négocié l'accord CEE : un représentant d'EFFAT et des représentants des principales organisations syndicales (surtout belges) qui sont impliquées dans InBev. Cependant, avant d'être en position de signer un accord au nom de l'EFFAT, le groupe de négociation devra présenter la proposition au comité exécutif de l'EFFAT.

Aussi, il est clair que le CEE sera informé en continu de l'état des négociations, et qu'il aura un rôle à jouer dans le contrôle de la mise en œuvre de cet accord. En effet, du fait qu'ils constituent le réseau au niveau européen au sein de l'entreprise, les membres du CEE sont les mieux placés pour contrôler si l'accord est violé, et pour informer les acteurs syndicaux le cas échéant.

En conclusion, bien que cet accord n'aurait pas de statut légal, il aura un fort statut moral, mettant la pression sur la direction d'InBev et l'obligeant à observer ces standards. Si la direction viole ce « gentleman's agreement » qu'elle a signé, elle devra affronter la réaction et la protestation des

travailleurs et syndicats, conséquence du non-respect de cette convention.

## **RWE Energy AG**

### **Contexte**

RWE AG (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk Aktiengesellschaft”), entreprise allemande fondée en 1898 à Essen, s’est développée et représente aujourd’hui un groupe européen avec des opérations mondiales, suite à des acquisitions et à l’ouverture de filiales à l’étranger. RWE AG s’est établie comme fournisseur de services collectifs multiples avec des sociétés opérant dans les différents domaines et proposant une large gamme de services collectifs. Le groupe est composé de trois divisions: RWE power AG (production d’électricité, de gaz naturel et de pétrole), RWE energy (transport, distribution et vente d’électricité, de gaz et d’eau), et RWE Thames Water plc (eau et assainissement, opérant principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis). La stratégie du groupe pour son futur développement consiste à se séparer graduellement de ses activités de distribution d’eau (en particulier aux États-Unis) et de se concentrer sur ses activités de base : la distribution d’électricité et de gaz en Europe.

RWE Energy AG constitue donc un groupe européen de sociétés dont les activités se concentrent sur le transport, la distribution et la vente d’électricité, de gaz et d’eau. Le groupe opère en Allemagne, en République tchèque, en Hongrie, en Pologne, en Slovaquie, en Autriche et aux Pays-Bas.

### **Le Forum européen de l’énergie (FEE) de RWE**

Le groupe, qui va bientôt engager des négociations pour la création d’un CEE couvrant le personnel employé dans toutes ses divisions, a uniquement mis en place, jusqu’à présent, un organisme européen d’information et de consultation de travailleurs pour RWE Energy AG.

La nécessité de créer un CEE pour RWE Energy a été accélérée par les directives européennes du Marché Unique relatives à la libéralisation du marché de l’électricité et du gaz, qui devraient logiquement provoquer de grands changements dans l’industrie européenne de l’énergie et lancer de sérieux défis (pressions sur les emplois et les conditions de travail) que devront affronter les salariés et leurs représentants. Une résolution adoptée par la Conférence internationale des représentants du personnel de RWE Energy AG, qui s’est tenue à Bochum en novembre 2004, a demandé à la direction d’ouvrir des “négociations constructives” avec un organisme de négociation spécialement constitué afin de parvenir à un accord sur le CEE. L’accord de constitution du Forum européen de l’énergie (le FEE) de RWE a été signé le 1<sup>er</sup> mars 2005 sur base de la loi allemande mettant en œuvre la directive sur les CEE (Europäisches Betriebsrätegesetz – EBRG).

La présidence (un représentant allemand), la vice-présidence (un représentant tchèque) et 5 autres membres du FEE constituent le comité exécutif du FEE qui a pour mission d’assurer la coopération

entre les membres du forum et RWE Energy AG sous tous les aspects. Le comité exécutif se compose d'un représentant de chacun des 7 pays représentés au FEE (Allemagne, Pays-Bas, Autriche, République tchèque, Pologne, Hongrie et Slovaquie).

Aux côtés des membres et des observateurs, un représentant de la Fédération européenne des syndicats des services publics (EPSU) a le droit de participer à toutes les réunions du FEE. Sur accord entre la présidence et les représentants du personnel, d'autres invités peuvent également participer aux réunions, par exemple d'autres représentants du personnel, ou des experts externes, en tant que spécialistes de questions spécifiques et ponctuelles à l'ordre du jour.

RWE Energy AG présente au FEE un rapport sur l'évolution et les perspectives du groupe une fois par an, alors que le FEE se réunit en session plénière deux fois par an. En guise de préparation et de suivi, le comité exécutif se réunit la veille et immédiatement après les sessions plénières. Il y a aussi possibilité de tenir des réunions extraordinaires du comité exécutif en cas de transfert d'entreprises ou d'établissement, de fermeture d'entreprises ou d'établissements, et de licenciements collectifs. Le comité exécutif devra aussi inviter à ces réunions les membres du FEE impliqués dans les établissements ou les entreprises directement concernées par les mesures envisagées.

Conformément à l'accord de constitution du FEE, les opérations relatives aux restructurations avec dimensions transfrontalières figurent parmi les points sur lesquels les représentants du personnel doivent être informés et consultés par la direction. Comme il est stipulé dans le paragraphe 2 des prescriptions subsidiaires de la directive relative aux CEE, ces points comprennent des mesures telles que les transferts d'entreprises et de production, les fusions, les divisions, les réductions ou les fermetures d'entreprises ou d'établissements, ainsi que les licenciements collectifs.

En ce qui concerne l'attitude de RWE Energy AG dans sa collaboration avec le FEE, bien que l'attitude de la direction ait reflété au départ un certain scepticisme, un dialogue constructif depuis la création du FEE a rendu cette relation plus collaborative. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en Allemagne, RWE a un pourcentage élevé de travailleurs syndiqués et une longue tradition de cogestion. Ont toutefois été constatés certains problèmes concernant la direction locale de quelques sociétés du groupe dans les pays d'Europe centrale et de l'est, qui ont manqué, dans divers cas, à leur obligation d'informer les représentants locaux du personnel.

### **Le FEE : un CEE proactif qui collabore étroitement avec les organisations syndicales**

Entre les réunions, les membres du FEE communiquent sur une base régulière, principalement par courriel ou téléphone, et les moyens de communications entre le FEE et les travailleurs sont variables, en laissant aux représentants du personnel le choix des canaux les plus appropriés dans le contexte local. Le bulletin du groupe est lui aussi utilisé pour diffuser les informations sur les questions discutées aux réunions du FEE.

Malgré les barrières linguistiques, une difficulté que rencontrent la plupart des CEE, **cette communication structurée entre les membres du FEE permet un flux continu d'informations entre les différents comités d'entreprise nationaux et les organisations syndicales nationales impliquées dans RWE Energy.**

Le comité exécutif **joue activement son rôle pivot**, du fait qu'il est en contact régulier avec la

direction centrale, permettant ainsi au FEE d'avoir un interlocuteur constant.

Le comité exécutif cherche également à **faciliter l'organisation de séminaires de formation pour les membres du FEE**, en proposant les sujets et en contactant les experts choisis pour animer ces séminaires. Des experts en relations sociales et industrielles (notamment de l'Institut syndical européen pour la recherche, l'éducation, la santé et la sécurité, ETUI-REHS) ont été par conséquent appelés à instruire les membres du FEE sur les différents systèmes de représentation des travailleurs dans l'Union européenne, ce qui s'est avéré très utile dans ce cas particulier. La première phase de la collaboration entre les représentants du personnel qui se rencontrent, chacun venant d'horizons culturels différents, est souvent difficile et provoque parfois des sentiments de scepticisme et de méfiance, surtout lorsque certains collègues membres d'un CEE sont aussi des membres du conseil de surveillance de l'entreprise, ce qui est le cas pour quelques membres allemands du FEE. Apprendre à connaître les différents systèmes de participation des travailleurs ainsi que les différentes possibilités que chacun peut apporter a sûrement contribué à réduire de tels sentiments de scepticisme. Des séminaires de formation pourraient être organisés aussi dans d'autres domaines, tels que la communication et les compétences interculturelles.

Tel qu'il est mentionné antérieurement, la Fédération européenne des syndicats des services publics, EPSU, a chargé un cadre syndical d'assumer la fonction de coordinateur de ce CEE. Une part importante de son rôle consiste à maintenir les contacts du FEE avec le mouvement syndical et avec l'EPSU, à participer à toutes les réunions du FEE et à **faciliter la collaboration entre les membres du FEE**. Il joue aussi le rôle d'expert syndical en conseillant le FEE et en fournissant aux membres du FEE des informations sur les politiques du secteur de l'énergie et les développements au niveau européen. Enfin, une dernière fonction de ce coordinateur est de **nouer des liens utiles avec des contacts d'autres CEE dans le secteur par l'intermédiaire du réseau EPSU de coordinateurs de CEE**, par lequel ces derniers échangent leurs expériences en tant que coordinateurs de CEE et leurs informations sur les développements pertinents dans leur secteur.

Le taux de syndicalisation des membres du FEE est très élevé et il existe une **coordination syndicale active de ce CEE au niveau national**, notamment de la part de syndicats tels que Ver.di (Allemagne), GPA (Austria) ou UNIOS (République tchèque) qui fournissent l'assistance et l'expertise de "leurs" membres du FEE.

En conclusion, **le FEE prévoit de créer des groupes de travail** pour se concentrer sur les questions transnationales spécifiques d'une pertinence particulière pour les représentants du personnel. Les questions que vont aborder ces groupes de travail du FEE sont, entre autres, la centralisation potentielle des services IT du groupe, la création d'un CEE au niveau de l'entièreté du groupe RWE AG et la potentielle signature d'une charte sociale au niveau du groupe.

### **Les restructurations chez RWE**

Le groupe RWE a entrepris, et planifie encore, deux principaux types d'opérations de restructuration, en relation d'une part avec une stratégie de réduction des coûts, et d'autre part avec les obligations légales dérivées des directives communautaires sur la libéralisation du marché de l'énergie.

La direction a informé le CEE des projets de réduction des coûts consistant en la centralisation des opérations actuellement groupées sous RWE systems, la division de RWE AG qui réalise les achats du

groupe, les services IT, les services des locaux et du personnel. Toutefois, on ne sait pas si cette centralisation conduira à un transfert de cette activité à une société propriété du groupe, ou si ces opérations seront externalisées.

La législation européenne de 2003 sur la libéralisation des marchés de l'énergie, et plus particulièrement l'obligation de "séparation juridique", demande que la génération, la vente, le commerce, le transport et la distribution d'énergie soient séparées et opérées par différentes entités juridiquement responsables. Le groupe a par conséquent procédé au démantèlement de divers services de gaz et d'électricité de RWE en Europe, de sorte à séparer leurs opérations de vente, de transport et de distribution.

Ces restructurations ont été anticipées dans les entreprises allemandes de RWE, qui sont conformes aux nouvelles prescriptions légales régissant le marché unique européen, tandis que les filiales dans les nouveaux Etats membres et aux Pays-Bas (où le réseau gazier des entreprises locales RWE n'a été ouvert que récemment à la concurrence) sont en train de s'engager dans ce processus. Il en résulte des changements considérables dans la structure de toutes les entreprises RWE, comme le montre la création, par exemple, d'une nouvelle société : RWE Gas Midstream. Cette nouvelle entité opère dans la chaîne du midstream – entre les segments « upstream » (extraction) et le « downstream » (distribution et vente) – en prenant le gaz naturel brut chez les producteurs et en le modulant physiquement en fonction des besoins des clients. Ces activités qui sont maintenant réunies dans ce nouveau fournisseur de services midstream étaient, jusqu'à présent, dispersées entre les diverses entreprises RWE qui doivent maintenant se concentrer sur leurs activités de base.

Ces changements ont eu des conséquences sur l'emploi et les conditions de travail. Une partie du personnel a été – ou est actuellement – placée dans ces nouvelles entités RWE constituées dans le processus de séparation, mais les restructurations ont aussi entraîné des suppressions d'emplois et les comités d'entreprise et syndicats locaux ont négocié un vaste plan social avec la direction.

### **L'accord sur l'application de standards minimum pour les restructurations**

La nécessité d'assurer que ces opérations de restructuration soient entreprises par la direction d'une manière socialement acceptable a été **discutée au sein du FEE**. Les représentants des nouveaux Etats membres étaient particulièrement intéressés par une telle initiative, pour la simple raison que la main-d'œuvre qu'ils représentent est la moins protégée dans de telles situations et, comme l'expérience passée l'a montré, la plus affectée par des violations des droits à l'information et consultation ou des droits syndicaux.

Diverses approches ont été abordées au cours de ces discussions au sein du FEE : rechercher un accord sur la responsabilité sociale des entreprises, ou inciter la direction à signer une charte sociale. A ce stade, **le coordinateur EPSU a joué un rôle crucial en ce sens qu'il a avancé la proposition de négocier un accord sur les standards minimum**. Cette proposition a reçu l'aval des membres du FEE, et le coordinateur EPSU a donc rédigé une proposition d'accord sur les standards minimum. Le FEE a alors demandé des négociations avec la direction sur cette proposition d'accord.

Le groupe de négociation face à la direction était composé du comité exécutif et du coordinateur EPSU, et l'accord a finalement été conclu en février 2007 et signé par les représentants de la direction (directeurs des ressources humaines) et les membres du comité exécutif du FEE (un représentant par

pays adhérant au FEE).

Comme le déclare le préambule, cet accord « a pour but de soutenir les mesures de restructuration requises pour positionner l'entreprise sur le marché et pour la concurrence du point de vue des salariés et de minimiser les effets contraires qui peuvent en résulter pour les salariés »<sup>31</sup>. L'accord stipule qu'au cours de ce processus, les différences nationales dans les droits à l'information et à la consultation des représentants du personnel concernant les mesures de restructuration doivent être prises en compte. « Le présent accord définit des standards minimum sans porter atteinte à d'autres droits nationaux à la participation régis par des lois ou des accords. (...) Pour permettre au FEE une utilisation plus efficace et effective de ses droits à la participation en cas de restructurations, il est nécessaire d'appliquer des normes comparables dans les pays concernés. C'est l'objectif de cet accord. »<sup>32</sup>

Cet accord **s'inscrit par conséquent dans un contexte particulier de restructuration sans s'y opposer par principe, mais en garantissant que ce processus soit réalisé d'une manière socialement responsable**. Il contient des dispositions substantielles sur la mise en œuvre des restructurations (avec comme principal objectif de minimiser ses effets sur l'emploi) ainsi que des dispositions de nature procédurale sur l'information et la consultation du CEE et sur la participation des représentants du personnel et des organisations syndicales locales en cas de restructurations.

L'article premier définit ce que l'on entend par « restructurations » : cette définition couvre des mesures telles que les fermetures de sites, la délocalisation de sites, des changements fondamentaux dans l'organisation du travail, l'externalisation d'une grande partie des activités. L'accord énonce ensuite les obligations en matière d'information et de consultation auxquelles doit satisfaire la *direction* (RWE Energy AG informera le Forum sur les développements stratégiques généraux au sein du groupe et sur toutes les questions mentionnées dans l'accord sur le CEE, en temps opportun et sur présentation des documents pertinents) et stipule que ces standards minimum reposeront sur les conventions OIT et les directives communautaires relatives à l'information et la consultation des travailleurs et à la résiliation ou au transfert des emplois.

Les aspects procéduraux de l'accord mettent en évidence les droits à la participation du FEE en cas de restructurations en précisant que « pour permettre au FEE une utilisation plus efficace et effective de ses droits à la participation, il est nécessaire que les salariés au niveau national reçoivent une information presque simultanée et comparable de la part de la direction sur les mesures de restructuration envisagées. »<sup>33</sup>

En outre, il engage la direction du groupe à respecter les normes minimales suivantes en lançant une opération de restructuration : « a) La consultation avec les représentants du personnel et/ou les organisations syndicales aura lieu d'une façon exhaustive et en temps opportun, avant la décision finale sur les mesures de restructuration. Tous les documents qui peuvent avoir de l'importance pour la décision correspondante doivent être présentés. b) Cette consultation en temps utile et exhaustive permettra aux représentants du personnel de préparer leurs propres arguments, de sorte que leurs positions soient prises en compte dans le processus de prise de décision. c) Cette disposition ne doit en aucune manière porter atteinte aux procédures légales telles qu'elles sont définies dans les lois nationales pertinentes. »<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> RWE Energy, *Accord sur l'application de standards minimum pour la restructuration*, février 2007.

<sup>32</sup> RWE Energy, *Accord sur l'application de standards minimum pour la restructuration*, février 2007.

<sup>33</sup> RWE Energy, *Accord sur l'application de standards minimum pour la restructuration*, février 2007.

<sup>34</sup> RWE Energy, *Accord sur l'application de standards minimum pour la restructuration*, février 2007

Les mesures substantielles concernant les conséquences pour les salariés en cas de restructurations engagent les parties à « faire tous les efforts pour respecter les principes suivants en vue d'atténuer les conséquences sociales individuelles pour les salariés en cas de mesures de restructuration ». L'accord stipule par conséquent que les licenciements pour des motifs de restructurations doivent être évités autant que possible, et énumère les instruments disponibles pour une réduction des effectifs compatible socialement à utiliser le cas échéant. Parmi ceux-ci figurent notamment la retraite anticipée et la retraite à temps partiel, les accords de dégageant volontaire et les indemnités de départ, le travail à temps partiel, les transferts, les mesures de formation, et la promotion de mobilité. En outre, il spécifie que «lorsque ces instruments sont appliqués, les critères sociaux individuels et les qualifications des salariés doivent être pris en compte. Les parties ne doivent prévoir aucune mesure de restructuration qui soit destinée exclusivement à détériorer les droits à la participation, les conditions de travail et les régimes de retraite. Les changements organisationnels résultant des mesures de restructuration ne doivent en aucune façon porter atteinte aux droits des représentants du personnel.»<sup>35</sup>

En tant que tel, cet accord n'a aucune valeur légale, mais l'engagement de la direction à respecter ces normes a une forte valeur morale. Si nécessaire, ce cadre sera transposé dans les accords nationaux, mais pas dans tous les cas, étant donné que les stratégies des organisations syndicales et des comités d'entreprise nationaux peuvent différer en fonction de leur contexte et de leurs pratiques au niveau local.

Les membres du FEE seront chargés de contrôler que ces standards minimum soient respectés au stade de la mise en œuvre des mesures de restructuration, et s'informeront mutuellement des évolutions du processus dans leurs pays respectifs.

La réalisation de cet accord sur les standards minimum a aussi été un pas important pour les dynamiques internes du FEE. Il était important de donner un caractère formel au résultat d'une plateforme commune illustrant la cohésion entre les membres du FEE. Ce CEE relativement nouveau a pris un bon départ, et l'on a dit que cela est dû en partie au fait qu'il ait profité des expériences vécues par d'autres CEE. En effet, les membres ont appris non seulement à collaborer au sein de ce CEE, mais ont aussi réussi à développer **d'étroites relations basées sur la confiance**.

## **Dim Branded Apparel**

### **Contexte**

DIM Branded Apparel (précédemment Sara Lee Branded Apparel Europe) commercialise un portefeuille global de marques de vêtements dans les catégories de la lingerie, des sous-vêtements, des collants et des vêtements de sport. Les marques de lingerie les plus connues du groupe sont notamment DIM, Wonderbra, Playtex, Lovable, et Abanderado.

En 2005, le PDG de Sara Lee a annoncé la vente de sa division européenne dans le secteur de

<sup>35</sup>

RWE Energy, *Accord sur l'application de standards minimum pour la restructuration*, février 2007.

l'habillement, dans le but d'impulser la stratégie de Sara Lee visant à simplifier son portefeuille et à se concentrer sur ses activités de base dans le domaine des aliments, des boissons, des articles ménagers et des soins de beauté. En 2006, l'acquisition de la division européenne de la lingerie de Sara Lee a été réalisée par un affilié de Sun Capital Partners Inc., une grande société d'investissement privé spécialisée dans le rachat d'entreprises leaders du marché. Le groupe est maintenant connue sous le nom de Dim Branded Apparel (DBA).

Le siège de DBA est établi à Paris, France. L'entreprise possède des usines en France, en Espagne, en Tunisie, au Maroc, en Roumanie, en Bulgarie, en Pologne et aux Philippines, et travaille avec des sous-traitants en Extrême-Orient (principalement en Inde, en Indonésie et au Vietnam). Elle gère 13 entrepôts de produits finis pour ses régions de vente (Business Units) en Europe centrale, dans le Nord et le Sud de l'Europe. Le groupe emploie 5 500 salariés en Europe et son chiffre d'affaires était de plus d'un milliard d'euros en 2005.

### **Le fonctionnement du CEE de DBA**

Le CEE de DBA fonctionne conformément à une version mise à jour de l'accord constitutif du CEE de Sara Lee Personal Products, créé en 1996 en transposition en France de la directive CEE (accord sur la base de l'article 13). Il comprend 30 membres représentant le personnel de sites en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Roumanie.

Une communication très structurée et fréquente s'est développée entre les membres du comité restreint, ce qui facilite la régulation globale et le fonctionnement des activités du CEE. La communication entre le comité restreint et la direction passe pour être bonne elle aussi, le secrétaire du CEE, un représentant français y jouant le rôle d'un intermédiaire permanent, bien que d'une manière informelle, ce qui permet au CEE d'avoir un interlocuteur constant.

Un élément intéressant à noter dans le cas de DBA est que l'accord constitutif du CEE contient une disposition selon laquelle il peut mettre en place des groupes de travail ad hoc pour des périodes de temps déterminées. Comme il est énoncé dans l'article premier de l'accord (concernant les missions du CEE), ces groupes de travail auraient pour tâche, entre autres, d'ébaucher des propositions d'avis communs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, l'application des droits syndicaux, l'égalité des chances, la sécurité et les conditions de travail.

Cette possibilité de créer des groupes de travail a été mise en pratique à plusieurs occasions avec la collaboration de la Fédération syndicale européenne du Textile, de l'habillement et du cuir (FSE-THC), ce qui témoigne de la proactivité de ce CEE.

Le CEE a créé un groupe qui avait pour mission d'aborder la question de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises du groupe, et en particulier de suivre l'obligation de la direction de fournir une formation en matière de santé et de sécurité. L'action du groupe a été utile, puisqu'elle est parvenue à mettre en évidence, après circulation d'un questionnaire parmi les salariés, que seulement 17 % du personnel avait reçu effectivement une formation dans ce domaine, contrairement à ce qu'avait avancé la direction au départ.

Un groupe de travail sur la responsabilité sociale et les droits de l'homme a été également mis en place pour contester les codes de conduite adoptés par le groupe. Avec l'assistance et l'expertise de la FSE-THC, des rapports ont été faits dans les pays où le groupe avait des usines. Ces études ont montré que

la situation était loin d'être acceptable au Maroc, par exemple, où ces droits étaient violés par la direction locale. La direction centrale a dû par conséquent prendre des mesures pour corriger et améliorer les pratiques locales. Depuis, une syndicaliste marocaine assiste même à toutes les réunions du CEE en qualité d'observateur.

Le recours à des experts externes est fréquent au CEE de DBA, et ce n'est pas seulement pour analyser les comptes et la situation économique du groupe. Des experts du département santé et sécurité de l'ETUI REHS sont également intervenus ainsi que des experts légaux dans le cas d'une acquisition effectuée par le groupe.

Presque tous les membres du CEE sont des syndicalistes, mais la coordination des organisations syndicales au niveau national et l'assistance fournie à "leurs" adhérents pourrait être davantage structurée dans la plupart des pays couverts par ce CEE. Il a été déclaré en effet qu'il existe une communication entre les membres du CEE et les organisations syndicales au niveau national, mais, dans certains cas, cette communication a lieu seulement en période de crise.

Un comité européen de coordination syndicale a été créé chez DBA, coordonné par la FSE-THC, juste après l'annonce par Sara Lee US de la vente de ses opérations européennes dans le secteur du textile et de l'habillement en 2005. Le groupe de coordination a été réuni à d'autres occasions, comme nous le verrons ultérieurement. Le comité est composé de 6 membres du comité spécial du CEE, d'un représentant de la fédération syndicale nationale concernée par les mesures de restructuration, du coordinateur FSE-THC et d'un représentant du secrétariat de la FSE-THC.

### **Les restructurations réductrices de coûts de 2006 chez DBA**

En mai 2006, la direction de DBA a informé le CEE de son intention d'entreprendre un exercice de restructuration consistant en des mesures d'externalisation et de réduction des coûts, et réduisant les effectifs des filiales de DBA dans cinq pays européens. Ces mesures touchaient 950 emplois, soit 15 % du personnel, la France (450 emplois), l'Espagne (300) et l'Italie (140) étant les pays les plus touchés, mais l'Allemagne et le Royaume-Uni étaient également visés. Les restructurations affecteraient aussi le développement économique et social de certaines régions concernées. En fait, les licenciements annoncés résultaient d'erreurs de gestion et d'un manque d'anticipation de la part de Sara Lee Branded Apparel, sur les conséquences d'événements tels que la fin des quotas appliqués aux douanes de l'UE sur les produits textiles et d'habillement, au 1<sup>er</sup> janvier 2005<sup>36</sup>.

Sous le contrôle de Sara Lee, le groupe avait déjà vécu d'importantes restructurations après l'acquisition du groupe Courtaulds Textiles en 1998, et à cette époque, la direction avait omis d'informer le CEE. La réaction des salariés fût vive et le CEE, épaulé par la FSE-THC, avait demandé la tenue immédiate d'une réunion extraordinaire et d'être entendus par la Commission européenne sur cette reprise (ce qui a été fait), et même menacé d'entamer une action en justice contre la direction pour ne pas avoir respecté ses obligations d'informer et de consulter le CEE. Il a été établi que c'est très probablement grâce à cette expérience que la direction n'a pas commis les mêmes erreurs en 2006, et qu'elle a en fin de compte informé le CEE à temps sur les restructurations prévues.

---

<sup>36</sup>

FSE-THC, *Journée d'action européenne chez DBA*, communiqué de presse, 21 juin 2006.

## Une réponse coordonnée

Une réunion extraordinaire du CEE a été convoquée pour élaborer une réponse commune des représentants des travailleurs, et **le coordinateur FSE-THC a joué un rôle très utile en conseillant le CEE sur la stratégie à adopter et sur la réponse commune à formuler. Les éléments importants d'une réaction coordonnée ont été initiés dans le cadre du comité européen de coordination syndicale de DBA**, qui s'est réuni successivement à Bruxelles et à Paris. Ce comité de coordination n'a pas mis en cause la nécessité d'améliorer la compétitivité de DBA, mais a souligné le fait qu'il était intolérable que les travailleurs soient les seuls à payer le prix de ces restructurations qui résultaient d'erreurs de gestion. En effet, les premières mesures annoncées par la direction consistaient principalement en un recours accru à l'outsourcing, aux délocalisations et aux réductions de coûts alors qu'une « restructuration socialement responsable doit pourtant créer des conditions de viabilité et de développement de DBA, et de l'emploi restant. »<sup>37</sup>

Le comité a évalué les situations sociales et les possibilités légales dans chaque pays concerné pour coordonner une réponse commune, et a adopté une série de priorités comprenant, entre autres, la **négociation d'un "accord de méthode" sur les mesures accompagnant les restructurations en évitant autant que possible les licenciements**. Cette revendication devait être **appuyée par l'organisation d'une journée d'action européenne**.

**L'initiative de chercher à parvenir à un accord de méthode européen a émané de la FSE-THC**, et une proposition d'accord a été **élaborée par le coordinateur du CEE**. Cette proposition comprend les dispositions procédurales et substantielles qui garantissent que DBA établisse un **dialogue social authentique et constructif avec les organisations syndicales concernées** (aux niveaux local, national et européen), dans un climat de confiance et de complète transparence. Elle stipule que DBA doit prendre toutes les mesures requises aux niveaux appropriés pour accompagner les restructurations et anticiper leur impact social, en vue d'éviter des licenciements secs.

Le **mandat de négociations** relatif au contenu de cet accord **a été confié par les organisations syndicales à la FSE-THC** dans le cadre du groupe de coordination syndicale (le comité restreint du CEE est composé de syndicalistes) où les décisions ont été prises par consensus.

En juin 2006, une **journée d'action syndicale symbolique a eu lieu** dans les filiales de DBA des cinq pays européens concernés pour protester contre les projets de restructuration de DBA et soutenir la revendication du comité syndical européen de négocier un accord de méthode avec la direction. Cette action transfrontalière a été un succès sur le plan de la solidarité transnationale et de la couverture médiatique, grâce au **rôle important joué par le groupe européen de coordination syndicale** dans lequel tous les représentants des diverses organisations syndicales concernés se sont engagés dans la mobilisation de leurs adhérents.

D'autre part, on ne pourrait prétendre que la journée d'action DBA ait exercé une véritable pression sur la direction, vu que cette dernière a continué d'ignorer les revendications, **en refusant d'entamer les négociations avec les organisations syndicales au niveau européen afin d'entamer des négociations au niveau local**. Elle a opté pour cette stratégie pour empêcher les syndicats dans les pays avec une législation moins protectrice d'obtenir les mêmes conditions que leurs homologues mieux protégés.

<sup>37</sup>

FSE-THC, *Journée d'action européenne chez DBA*, communiqué de presse, 21 juin 2006.

Les organisations syndicales ont obtenu, dans le groupe de coordination, un consensus officieux que des négociations ne soient pas entamées au niveau local, mais au fil du temps et la direction ne montrant pas de possibilité d'entamer des discussions au niveau européen (avancant les problèmes légaux liés à la hiérarchie de négociations entre les niveaux national et européen), les organisations syndicales nationales ont été poussées à négocier des plans sociaux avec la direction. Des accords assez satisfaisants ont été réalisés en Allemagne et au Royaume-Uni (où les mesures n'impliquent pratiquement pas de licenciements secs), ainsi qu'en Italie, tandis qu'en France, le pays qui devrait être le plus touché par ces restructurations, les négociations ne sont pas encore terminées.

Le cas DBA démontre par conséquent qu'il ne suffit pas d'avoir un CEE relativement proactif et bien coordonné par la FSE, pour garantir des résultats. L'engagement total de tous les organisations syndicales nationales concernées ainsi que leur coopération sont essentiels pour faire face à la restructuration des multinationales. Ce cas met aussi en évidence la nécessité de créer un cadre légal européen pour des négociations transfrontalières au niveau des sociétés, de sorte à garantir que les négociations aient lieu au niveau transnational quand elles concernent des processus transnationaux.

## METHODES D’ACTION POUR LES CEE

Les CEE sont “des instances récemment créées, qui mêlent des cultures nationales de relations sociales distinctes et surtout qui se réunissent très peu fréquemment. Un bon fonctionnement permettant d’optimiser ces réunions représente donc un enjeu déterminant.”<sup>38</sup>

Cet enjeu est d’autant plus décisif que les CEE sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important du fait que la grande mobilité transfrontalière des capitaux est, et restera, la cause d’un nombre croissant de restructurations de sociétés transnationales.

Le rôle statutaire des CEE est un rôle d’information et de consultation, et nous devons garantir que les instruments adéquats pour jouer ce rôle de manière efficace leurs soient enfin donnés. Cette garantie implique une révision du cadre légal dans lequel ils opèrent. Mais il nous faut aussi identifier les moyens les plus efficaces de travailler avec les instruments existants, dans le contexte actuel.

Les CEE offrent le potentiel de fournir un forum utile pour l’échange d’informations entre les représentants du personnel au sein de sociétés multinationales et, comme le montrent la plupart des cas analysés dans ce rapport, de favoriser une collaboration syndicale transfrontalière.

L’implication des organisations syndicales dans les CEE semble être un facteur clé pour fournir aux membres des CEE l’expertise nécessaire et faciliter les structures et la capacité pour une plateforme commune de travailleurs de réagir promptement en cas de crise. Cela exige une coopération transfrontalière étroite entre organisations syndicales, et les FSE ont par conséquent un rôle crucial de coordination à jouer afin de garantir le bon fonctionnement d’une telle collaboration. Comme le dit la FEM, “le temps où les seules solutions nationales pouvaient sauver des emplois est résolu, vu que les sociétés multinationales ne peuvent être contraintes à suivre une voie socialement acceptable de restructuration transfrontalière qu’uniquement si un mouvement syndical européen est coordonné efficacement”<sup>39</sup>.

Les bonnes pratiques ainsi que les limitations mises en évidence par les cas analysés nous ont permis d’identifier diverses méthodes, ou modes d’action des CEE recommandés pour gérer les restructurations, que nous exposerons selon les différentes étapes du processus : les premières étapes **d’information** et de **consultation** ; l’étape d’élaboration d’une **réaction coordonnée** ; les **négociations** potentielles avec la direction ; et les étapes finales du **suivi et du contrôle** de la mise en œuvre des restructurations.

### 1<sup>ère</sup> étape : information

**L’anticipation et la préparation** sont les facteurs essentiels permettant de gérer les changements

---

<sup>38</sup> CCOO Catalunya, TUC, FNV Formaat, Alpha conseil, “Comités d’entreprise européens - Exemples de bonnes pratiques”, publié dans le cadre du projet cofinancé par la CE “CEE: Cercles d’études”, 2001.

<sup>39</sup> FEM, “*GME Restructuring and Framework Agreements: An Example of EMF European Company Policy*”. Bruxelles: EMF Focus N 1, 2005.

structurels de la manière la plus socialement responsable. Il est donc essentiel de recueillir les informations pertinentes en temps opportun, étant donné que c'est l'élément déterminant de la capacité d'anticiper.

L'accès à l'information sur l'entreprise et ses projets est le droit essentiel des CEE, mais beaucoup conviendront que c'est un droit pour lequel il faut se battre au quotidien. Malgré son importance, ce n'est pas seulement ce qui est écrit dans l'accord instituant un CEE qui est déterminant pour son efficacité et pour le succès de son action. Comme nous l'avons dit antérieurement, les aspects dynamiques comptent pour une grande part. Le facteur clé est ce que l'on fait du CEE, autrement dit la **proactivité du CEE**.

° *Assurer le respect du droit à l'information*

Le rôle pivot joué par le comité restreint du CEE est essentiel en ce sens qu'il peut assumer la responsabilité de contrôler le respect par la direction des droits des membres du CEE d'être informés et consultés, et de dénoncer la direction si elle manque à cette obligation. Le rôle du comité restreint est aussi d'une grande importance pour l'établissement d'une communication structurée avec la direction et l'identification des informations pertinentes. Plus le comité restreint est proactif, plus les chances d'obtenir les informations pertinentes en temps opportun sont grandes.

° *S'assurer qu'une communication structurée existe entre les membres du CEE*

Le partage correct, continu et rapide des informations est un facteur clé pour l'efficacité d'un CEE. La communication entre les membres du CEE est donc essentielle. Construire la capacité de travailler ensemble, cela implique le développement de réseaux de communication indépendants (listes de courriel ou l'usage d'intranet, par exemple), en garantissant une meilleure continuité de la communication entre les membres. Quand une information importante parvient à un membre du CEE, il est essentiel qu'il sache comment partager cette information avec ses collègues. Si des bruits courent, des moyens efficaces d'échange d'informations sont nécessaires pour confirmer leur véracité aussi vite que possible.

Cette communication structurée n'est pas seulement importante pour anticiper les changements, elle l'est aussi importante pour minimiser leurs conséquences. Quand par exemple un pays donné est d'abord touché par les restructurations et négocie un bon plan social, comme l'ont fait les organisations syndicales belges dans le cas d'InBev, les membres du CEE de ce pays peuvent le communiquer et envoyer le plan à leurs collègues dans les sites ou les usines d'autres pays, afin qu'ils soient mieux armés pour faire face aux restructurations potentielles – la logique derrière cela étant de faire profiter les autres de sa force.

° *Développer des canaux de communication avec les niveaux inférieurs de représentation des salariés*

Il est important que les niveaux locaux de représentation des employés soient informés des activités et du but du CEE. Il est parfois nécessaire de clarifier les relations entre les CEE et les instances nationales ou locales de représentation des travailleurs pour qu'elles comprennent que leurs actions sont complémentaires et pour assurer des synergies à tous les niveaux. La diffusion des rapports et des procès-verbaux de réunions du CEE sont un moyen de le faire, mais l'établissement d'outils de communications tels que les bulletins d'information ou un blog Internet (comme dans le cas de GME) est une voie alternative permettant d'atteindre d'autres niveaux de représentation des travailleurs et, en fin de compte, la main-d'œuvre représentée.

° *Adopter une approche proactive : constituer des groupes de travail, organiser des séminaires de*

### ***formation***

Comme nous l'avons vu, certains CEE (comme le CEE de DBA) ont des dispositions dans leur accord qui régissent la constitution de groupes de travail. Cependant, le fait de ne pas avoir cette option dans son accord n'empêche pas de développer ses propres initiatives. Les CEE qui ont adopté une approche proactive et qui constituent des groupes de travail sur des questions spécifiques (comme le groupe de travail Delta chez GME) ont accru leurs capacités d'être non seulement informés de la situation dans l'entreprise et d'analyser l'évolution des affaires, mais aussi de créer une plateforme commune de revendications dans le cas où survient une telle situation.

Le recours à des experts chargés d'organiser des séminaires de formation sur une question spécifique à laquelle est confrontée le CEE, ou sur des sujets d'ordre plus général tels que les différents systèmes de participation des travailleurs en Europe, a prouvé son utilité pour accroître les capacités et améliorer la cohésion des CEE.

#### **° *Développer un système d'alerte***

Parce que l'expérience a montré qu'on ne peut pas dépendre de la d'obtenir les informations en temps voulu, les membres du CEE doivent être capables d'échanger ces d'informations rapidement et de manière efficace pour obtenir une réaction la plus rapide et la mieux informée de la part des travailleurs. Ainsi, la mise en place d'un système d'alerte pouvant fonctionner efficacement dans les situations de crise est elle aussi importante. Il est essentiel d'être préparé : si les représentants locaux des salariés sont informés d'une mesure spécifique, ils doivent savoir qui contacter – le comité restreint du CEE, le coordinateur FSE, le secrétariat de la FSE – de sorte que le processus de réaction coordonnée puisse être activé aussi vite que possible.

#### **° *S'assurer que les questions transnationales soient considérées comme telles***

Définir la notion de transnationalité est important. La direction invoque souvent l'argument que certaines questions ne sont pas transnationales pour passer outre et par conséquent éviter d'avoir à informer le CEE. Mais les questions qui, en apparence, concernent un pays peuvent, dans la pratique, avoir des conséquences qui affectent plus que ce seul pays. La Commission européenne a bien identifié ce problème et elle a changé (et rendu encore plus précise) la définition des questions transnationales dans la Directive relative à l'implication des travailleurs dans la société européenne. Celle-ci définit en effet les questions transnationales dans le cadre des structures de direction auxquelles doivent être liées les structures de consultation, en déclarant que "les questions qui excèdent les pouvoirs de décision dans un seul État membre sont considérées comme d'ordre transnational (règles minimales, par. 2a)"<sup>40</sup>.

#### **° *Exiger des réunions extraordinaires***

Quand survient une situation de restructuration, il est nécessaire d'exiger une réunion extraordinaire du CEE ou de son comité restreint, et d'assurer la présence de représentants appropriés de la direction. Cela donne la possibilité de collecter davantage d'informations sur les mesures (la direction doit présenter un rapport sur la situation) et d'élaborer une réponse coordonnée de la part des salariés.

## **2<sup>e</sup> étape : consultation**

Parallèlement à l'information, la consultation est l'autre droit principal des CEE, mais beaucoup de

<sup>40</sup>

CCOO Catalunya, TUC, FNV Formaat, Alpha conseil, "Comités d'entreprise européens - Exemples de bonnes pratiques", publié dans le cadre du projet cofinancé par la CE "CEE: Cercles d'études", 2001.

membres des CEE considèrent que leurs droits à la consultation sont bien inférieurs à ceux liés à l'information. Une majorité de CEE ayant affronté des cas de restructurations transfrontalières affirment avoir été informés après que la décision soit prise. Ce droit des CEE à être consultés doit donc faire l'objet d'une lutte constante pour en tirer le meilleur parti.

° *Exiger une véritable procédure de consultation*

Lorsque des restructurations sont annoncées, pour que la consultation soit efficace, il est important que les parties qui assistent à une réunion extraordinaire puissent revoir leurs positions à la lumière des discussions qui se sont tenues pendant la réunion si elles ne peuvent pas parvenir à un accord en premier lieu. Il est recommandé que le CEE exige d'être "officiellement" consulté lors d'une réunion future. Cela permet au CEE de gagner du temps pour accroître sa capacité - cruciale - de formuler un avis commun, et de proposer des alternatives socialement responsables au plan originel de restructuration.

° *S'assurer que tous les niveaux soient impliqués*

Une communication étroite entre les différents acteurs à différents niveaux est essentielle avant que le CEE ne formule un avis et propose des alternatives appropriées pour tous. Il pourrait être utile que les représentants des sites affectés participent à une réunion extraordinaire du CEE ou du comité restreint.

° *Assurer l'accès à l'expertise syndicale*

L'accès à l'expertise et à l'appui syndical sont des éléments essentiels pour l'efficacité de l'action des CEE. L'important n'est pas seulement d'être informé, mais de savoir quoi faire des informations recueillies. Il est important que les CEE soient capables de recourir à des experts judicieusement choisis (que ce soit dans le domaine économique, financier, juridique ou social), de sorte à pouvoir procéder à des analyses précises des informations sur l'entreprise avant de discuter de la stratégie appropriée à adopter. Les meilleures pratiques ont montré que les CEE qui ont atteint les meilleurs résultats présentent les caractéristiques communes suivantes : "un ancrage dans les syndicats, avec une bonne coopération entre les représentants et leur syndicat respectif, assistés d'un expert capable de fournir une analyse judicieuse des informations sur l'entreprise, et de pouvoir discuter de la stratégie avec le CEE afin d'anticiper les changements."<sup>41</sup>

### **3<sup>e</sup> étape : réaction coordonnée**

Si les travailleurs espèrent confronter les entreprises multinationales et influencer la manière dont sont pratiquées les restructurations, une coordination internationale est nécessaire, notamment dans les situations où les sites de production sont mis en concurrence. Dans de tels cas, **le coordinateur de la FSE est appelé à jouer un rôle clé et à promouvoir une approche européenne empêchant que les intérêts nationaux l'emportent sur l'intérêt européen.**

De ce point de vue, l'implication des FSE dans un **rôle de coordination et de médiation est un facteur essentiel en ce sens qu'il facilite, en regroupant les différents intérêts nationaux ou locaux, la création d'une plateforme commune pour la partie des travailleurs.**

---

<sup>41</sup> CCOO Catalunya, TUC, FNV Formaat, Alpha conseil, "Comités d'entreprise européens - Exemples de bonnes pratiques", publié dans le cadre du projet cofinancé par la CE "CEE: Cercles d'études", 2001.

° ***Développer une plateforme commune de revendications***

Pour exercer leur influence dans de telles situations, il est essentiel que la partie des travailleurs soit capable de présenter un front uni face à la direction. La cohésion du CEE et la coopération entre les acteurs syndicaux impliqués sous l'égide de la FSE aboutira à l'élaboration d'une plateforme commune de revendications.

° ***Constituer un groupe européen de coordination syndicale***

Les cas où le coordinateur FSE a constitué un groupe européen de coordination syndicale ont démontré le succès de cette démarche, puisqu'ils ont assuré une étroite collaboration transfrontalière entre organisations syndicales et la création d'une plateforme commune, d'un front unitaire permettant de soutenir les revendications des représentants des travailleurs au sein du CEE vis-à-vis de la direction de l'entreprise. Il est important de garantir que toutes les organisations syndicales et tous les représentants au niveau local soient représentés dans ce groupe (en prêtant une attention particulière à l'implication des organisations syndicales et des représentants des nouveaux pays membres de l'Union européenne), de sorte à pouvoir constituer le forum de base permettant de consolider tous les niveaux de la représentation des travailleurs.

° ***Envisager une action collective sous la coordination de la FSE***

Certains cas analysés dans ce rapport ont montré qu'il existe des moyens de faire pression sur la direction, que certains types de leviers donnent la possibilité d'influencer des décisions sur les restructurations d'entreprises. Parmi d'autres options, des journées européennes d'action et de manifestations sont un moyen d'envoyer un message fort à la direction en lui montrant qu'il existe une solidarité transfrontalière et qu'une plateforme commune a été créée. De telles actions de solidarité et de mobilisation au niveau européen réclament cependant une forte coordination de la FSE, et nécessitent l'enracinement chez les travailleurs.

° ***S'engager à être solidaire***

Dans les cas où divers sites sont mis en concurrence, les acteurs impliqués doivent s'engager à partager toutes les informations et à ne pas entreprendre de négociations individuelles au niveau local. Eviter la signature d'accords de concessions locaux pour attirer de l'activité est nécessaire pour qu'une stratégie syndicale européenne fonctionne. Le pacte de solidarité souscrit par les organisations syndicales impliquées dans GME est une illustration d'un tel engagement à maintenir une cohésion. Comme l'a indiqué à diverses occasions le président de l'EEF de GME, la solidarité n'est pas quelque chose d'accessoire, c'est une nécessité, une condition indispensable pour gérer la mobilité des sociétés multinationales, pour accompagner les changements d'une manière socialement responsable.

° ***Développer une stratégie de communication***

Une mauvaise publicité peut parfois frapper plus fort qu'une grève. La presse doit donc se faire autant que possible le relais des revendications des travailleurs. Les CEE doivent développer des relations publiques, des campagnes de courriels, des contacts avec les milieux politiques, construire des alliances, et être entendus par des institutions telles que la Commission européenne, qui peuvent influencer sur les résultats dans les cas de fusion ou d'acquisitions, par exemple.

## **4<sup>e</sup> étape : négociations**

Comme l'ont montré les cas analysés, la pratique des négociations au niveau européen avec la direction sur la manière de mettre en œuvre les mesures de restructuration est devenue de plus en plus fréquente. De fait, une centaine de textes communs ont été conclus jusqu'à présent avec des sociétés

multinationales en Europe. Ceci dit, **les procédures pour mener des négociations et les résultats de celles-ci sont très diverses**. Dans ces situations, des équipes de négociation ad hoc sont constituées pour être la contrepartie de la direction, et les résultats de telles négociations ont inclus des positions communes, des chartes sociales, des accords-cadres, des accords sur les standards minimum qui doivent être, pour la plupart, être transposés au niveau national pour avoir une valeur légale.

La situation actuelle soulève donc deux questions clé qui devront être abordées dans l'avenir pour une meilleure gestion des relations sociales avec les multinationales : **l'absence d'un cadre légal pour les conventions collectives européennes**, bien que la Commission européenne ait envisagé l'initiative de développer un tel cadre dans son Agenda social 2005-2010; et **l'absence de procédures internes dans les FSE pour activer des mandats de négociation**, bien que certaines FSE aient déjà adopté de telles procédures. Cette activation de mandats de négociation au niveau transnational doit passer par un processus démocratique et transparent, et impose une discussion sur le partage des responsabilités entre les organisations syndicales nationales et européennes.

° *Parvenir à une décision commune sur la demande de négociations*

L'initiative de demander l'ouverture de négociations avec la direction doit impliquer tous les acteurs de la partie des travailleurs (le comité restreint du CEE, le coordinateur FSE, les organisations syndicales nationaux concernés et la FSE), et une telle décision doit être prise de préférence à l'unanimité dans le cadre d'une réunion du groupe de coordination syndicale.

° *Mener les négociations sous la coordination de la FSE*

L'équipe de négociation pourra être choisie au cas par cas, et il est préférable qu'elle comprenne un représentant de la FSE, un représentant des organisations syndicales impliquées, les syndicalistes du comité restreint du CEE, et le coordinateur FSE pour le CEE. Les négociations doivent être coordonnées par un représentant de la FSE, étant donné que celui-ci peut garantir que tous les syndicats et représentants du personnel restent impliqués dans ce processus. Malgré la diversité actuelle des procédures, nous pouvons en effet identifier une tendance dans laquelle les FSE assument de plus en plus la responsabilité de gérer et de signer de telles accords au niveau transnational.

° *Inclure dans l'accord une clause de non régression*

Tout accord doit comprendre une clause de sauvegarde du niveau de protection, pour empêcher que les négociations n'aboutissent au le plus petit commun dénominateur parmi les accords déjà conclus au niveau national.

## **5<sup>e</sup> étape : suivi et contrôle de la mise en œuvre**

° *Transposer au niveau national les accords atteints*

La valeur légale de ces accords européens est floue, car il n'existe pas de cadre légal pour les négociations au niveau d'entreprises multinationales. C'est pourquoi ils sont généralement négociés et mis en œuvre aux niveaux nationaux, conformément aux systèmes et pratiques nationaux. Les accords européens fixent donc les normes et forment la base pour tous les accords de mise en œuvre au niveau local.

° *Contrôler la mise en œuvre des restructurations*

La signature d'un accord européen ne protège pas complètement les travailleurs du viol par la direction de celui ci et de la tentative de mettre des sites en concurrence pendant les négociations nationales.

Dans de tels cas, les CEE sont dans une position optimale pour jouer un rôle de premier plan à l'étape du suivi et du contrôle. Les membres du CEE doivent, d'une part, contrôler l'évolution dans la mise en œuvre au niveau local, et d'autre part informer leurs collègues si l'accord est violé par la direction lors de la mise en œuvre des restructurations.

## **CONCLUSIONS**

Quatre cas différents de CEE confrontés à des situations de restructuration ont été analysés dans ce rapport, et chacun d'entre eux a illustré, de manières différentes, des bonnes pratiques ainsi que des limitations et des marges d'amélioration. A partir de ces expériences, nous avons été capables d'élaborer des méthodes principales d'action et d'identifier des interactions essentielles entre les différents acteurs impliqués dans ce système à plusieurs niveaux de relations sociales, en permettant aux CEE d'être plus efficaces dans leur accompagnement de la mobilité des entreprises multinationales.

Pour relever le défi de l'accompagnement des changements, les CEE doivent être proactifs, cohésifs et coordonnés. Des relations étroites entre les membres des CEE doivent être développées pour permettre une communication continue. Cela demande un niveau élevé de confiance mutuelle qui ne peut être atteint que par la transparence. Comme l'a exprimé le président de l'EEF de GME, "dans l'EEF, le factuel de l'entreprise entre pour 20 %, et 80 % sont une question de se connaître mutuellement et de construire sur une base de confiance une culture de coopération transnationale." Les comités restreints des CEE doivent jouer un rôle pivot actif en établissant une communication structurée avec la direction, et garantir que leurs CEE disposent de l'information pertinente et de la consultation auxquelles ils ont droit.

L'implication des organisations syndicales, en fournissant la coordination, l'appui et l'expertise nécessaires, est essentielle pour augmenter les capacités des membres des CEE à jouer pleinement leur rôle. Les organisations syndicales nationales doivent coopérer au-delà des frontières au niveau des sociétés pour atteindre les niveaux de cohésion nécessaires et formuler des revendications communes. Le rôle important des FSE est également essentiel pour la coordination des réactions de la partie des travailleurs, qu'elles prennent la forme de mobilisations transfrontalières ou de négociations avec la direction en vue de parvenir à un accord sur la manière de mettre en œuvre les restructurations.

Les synergies entre les niveaux européen, national et local est un facteur clé pour parvenir à une réponse coordonnée au niveau européen des acteurs syndicaux et des représentants des travailleurs face à la mobilité des multinationales. L'objectif est d'inciter tous les acteurs à travailler en équipe dans ce système à plusieurs niveaux de représentation salariale, où chaque joueur, que ce soient les membres du CEE, les organisations syndicales nationales ou les FSE, doit connaître son rôle et tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour jouer efficacement son rôle, de sorte à pouvoir construire une plateforme commune solide.

Les cas analysés montrent que l'on peut tirer le meilleur parti des actions et du potentiel des CEE s'ils sont **intégrés dans une stratégie syndicale globale** qui implique les différents joueurs, à tous les niveaux, dans une coopération aux divers stades de la confrontation aux restructurations transnationales d'entreprises. **Cela nécessite l'intégration des CEE dans des réseaux plus vastes de relations sociales, et appelle la création de véritables systèmes européens de relations sociales.**

On ne peut en effet obtenir des résultats positifs que dans les cas où les intérêts locaux et nationaux sont surmontés par une approche véritablement européenne, permettant la création d'une plateforme commune de revendications grâce à une coordination et une collaboration solides des organisations syndicales au profit de tous les travailleurs. Il est en effet essentiel d'appliquer au niveau transnational le principe syndical de base de l'unité pour faire face à la direction de façon collective.

Dans un rapport publié récemment, la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail stipule que "en tant qu'institution, les CEE sont issus des restructurations et l'on peut dire que la manière dont ils font face à ce problème est l'examen clé qui démontrera s'ils atteignent ou non les buts qu'ils se sont proposés"<sup>42</sup>. Il est essentiel que les organisations syndicales à travers l'Europe approfondissent leur engagement au sein des CEE pour leur donner la possibilité de relever ce défi. Il est tout aussi essentiel que les institutions européennes assument totalement leurs responsabilités et donnent les instruments nécessaires aux CEE en adaptant le cadre légal dans lequel ils opèrent, pour leur permettre de jouer le rôle qui leur est assigné.

---

<sup>42</sup>

Carley, M.; Hall M., "*European Works Councils and Transnational Restructuring*", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Bartmann, *The challenge of the solidarity pledge*, Mitbestimmung International Edition, Hans Böckler Stiftung, 8, 2006.

Bartmann, M., “*General Motors Europe – Facing tough decisions at the European Works Council*”, Mitbestimmung International Edition, Hans Böckler Stiftung, 8, 2005.

Blanpain, R.: “*European Works Councils in Multinational Enterprises*”, Working Paper No. 83, Multinational Enterprises Programme, Genève, OIT, 1999.

Carley, M.; Hall M., “*European Works Councils and Transnational Restructuring*”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.

Carley, M., “*Bargaining at European Level? Joint texts negotiated by European Works Councils*”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2001.

Cox, S.: “*Your new EWC Agreement: What's in? What's not.*”, Social Development Agency, 2005.

CCOO Catalunya, TUC, FNV Formaat, Alpha conseil, “*Comités d'entreprise européens - Exemples de bonnes pratiques*”, publié dans le cadre du projet co-financé par la CE “CEE: Cercles d'études”, 2001.

Da Costa, Isabel, et Udo Rehfeldt, “*European Unions and American Automobile Firms: From European Works Councils to World Councils?*” - Rapport pour le “Commissariat Général du Plan”, France. Noisy-le-Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi, 2006.

FEM, “*GME restructuring and framework agreements – An example of EMF European company policy*”, *EMF Focus* No.1, Bruxelles, EMF, 2005.

*European Works Councils Bulletin*, plusieurs numéros.

Hancké, B., “*European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry*”, in: *European Journal of Industrial Relations* 6(1), 2000.

Kerckhofs, P: “*Enlargement and European Works Councils*”, *Transfer* 1, 2003.

Kerckhofs, P: “*European Works Councils - facts and figures 2006*”, ETUI-REHS, Bruxelles, 2006.

Stirling, J.; Tully; B.: “*Power, process and Practice: Communications in European Works Councils.*”, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 10, nr. 1, Sage, Londres.

Kluge, N.; Stollt, M.: “*The European Company – Prospects for Worker Board-level Participation in the Enlarged EU.*”, Social Development Agency-ETUI-REHS, 2006.

Lecher, W., et al., “*The Establishment of European Works Councils. From information committee to social actor*”, Aldershot, 1999.

Observatoire européen des relations industrielles, “*EWCs in the new member states - Case study: GM Opel*”, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2006.

Rehfeldt, U., “*Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises*”, in: *Le Mouvement Social* n° 162, janvier-mars, 1993.

Rehfeldt, U., “Les stratégies syndicales européennes” in: A. Fouquet, U. Rehfeldt, S. Le Roux (éds.), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Les Editions de l’Atelier. Paris, 2000.

Rehfeldt, U., “European Works Councils and International Restructuring: A Perspective for European Collective Bargaining?” In Elsie Charron, Paul Stewart (eds.), *Work and Employment Relations in the Automobile Industry*, Basingstoke / New York (Palgrave Macmillan) 2004.

Syndx, Isa Consult, Labour Research Department, CAB Economico, FIA-UGT, Eri, Sindnova, FNV, “*Guide méthodologique sur l'information et la consultation des comités d'entreprise européens en cas de restructuration*”, Study for the European Commission, Paris, 1998.

Syndx, “*Le rôle des comités d'entreprise européens dans la maîtrise des mutations économiques, financières et sociales dans des groupes d'entreprises transnationales*”, Rapport de Synthèse, 2005.

Waddington, J.: “The views of European Works Council Representatives”, 2005.

Waddington, J.; Kerckhofs, P.: “European Works Councils: what is the current state of play?”, *Transfer* 2, 2003.