

Fiche d'information 5

30 juin 2008

CEE – une composante essentielle de la bonne gouvernance des entreprises

Les cadres supérieurs reconnaissent de plus en plus les avantages que présente une implication sérieuse des employés. Ces cadres attachent une grande importance aux principes suivants de bonne gouvernance des entreprises:

- L'entreprise doit s'engager à l'égard de ses travailleurs, prêter attention aux conséquences sociales (et écologiques) de l'activité économique et respecter le droit des travailleurs à s'organiser en syndicats.
- Les organes de représentation des travailleurs dans l'entreprise doivent être organisés de manière effective au plan transnational afin de pouvoir faire office d'intermédiaire pour la main-d'oeuvre avant l'introduction de changements importants, de nouer le dialogue avec la direction et d'autres acteurs concernés et de formuler des prises de position sur les propositions de la direction qui peuvent être intégrées dans les processus de prise de décision et d'exécution.

On constate en effet qu'en Europe, les entreprises les plus compétitives sont aussi très souvent les entreprises dont les employés participent le plus activement aux processus de prise de décisions.

Codetermination Rights and the Comparative Performance of Countries

	GROUP 1: COUNTRIES WITH STRONG CODETERMINATION RIGHTS	GROUP 2: COUNTRIES WITH WEAK OR NO CODETERMINATION RIGHTS
AVERAGE ROE (Return on Equity) for companies in the FTSE All-World Index	18.4 %	17.9 %
EMPLOYEE SATISFACTION (percentage of workers who are satisfied or very satisfied with working conditions)	87.7 %	82.1 %

Note: Group 1: Austria, Czech Republic, Denmark, Finland, Germany, Hungary, Netherlands, Norway and Sweden. Group 2: Belgium, France, Greece, Ireland, Italy, Poland, Portugal, Spain and the UK. Employee satisfaction is weighted by total country employment in 2005, according to OECD online statistics (www.oecd.org).

Source: Own calculations from FTSE All-World Review (November 2006) and the European Foundation's Fourth European Working Conditions Surveys (2005)

Source: Etui & CES: Benchmarking Working Europe 2007

Cependant, cette situation ne profite pas seulement à la direction progressiste de quelques rares entreprises prévoyantes. Il est aussi communément admis que les obligations légales en matière de participation des employés, telles que la législation sur les Comités

d'entreprise européens (CEE), peuvent contribuer à générer systématiquement l'harmonie sociale et une productivité élevée en encourageant les relations de travail basées sur le partenariat.

Les études qui examinent l'effet des lois en matière d'information, de consultation et de participation sur les entreprises confortent cette observation, en révélant les impacts économiques positifs pour les entreprises elles-mêmes et pour les performances économiques nationales, ainsi que d'autres avantages pour la société dans son ensemble.

De nos jours, de nombreuses entreprises reconnaissent que les connaissances et l'engagement des travailleurs peuvent directement contribuer aux résultats économiques positifs. En effet, l'expérience révèle que les travailleurs sont disposés à apporter des contributions positives à la gestion du changement si et lorsqu'ils sont informés préventivement et peuvent avoir une influence significative sur les décisions de l'entreprise et les mesures sociales afférentes. Cette situation peut être constatée dans la pratique de nombreux Comités d'entreprise européens. Il n'est donc pas surprenant que les structures de participation effective des employés aient un impact positif sur l'innovation, la productivité et la satisfaction des employés. Et il n'est pas plus surprenant que ces constats soient renforcés par le fait que les pays dans lesquels les cadres d'entreprise sont tenus d'engager un dialogue social avec leurs employés, et dans lesquels les relations professionnelles sont davantage basées sur le partenariat, enregistrent également des niveaux élevés de performance économique.

Comment les CEE contribuent-ils à l'élaboration d'une culture d'entreprise moderne ?

Les CEE sont une catégorie particulière d'organes d'information et de consultation parce qu'ils sont transnationaux. En impliquant les travailleurs de manière effective et structurée au plan transnational, les entreprises qui évoluent vers une organisation plus transnationale de la direction peuvent utiliser les CEE pour créer l'ancrage nécessaire aux bonnes relations avec le personnel, forgées au plan national.

Lorsqu'elles s'étendent au-delà des frontières nationales, les sociétés sont confrontées à un certain nombre de défis essentiels – comment intégrer des cultures et des pratiques nationales différentes en matière de relations professionnelles ? Comment créer une identité d'entreprise commune, en particulier lorsque des lieux de travail sont acquis

dans d'autres pays ? Comment voir que des normes minimales en matière de pratiques de travail sont appliquées en dehors du pays d'origine ? Comment assurer un bon flux d'information de la main-d'oeuvre directement vers les cadres supérieurs dans des pays différents ? Les CEE peuvent assumer toutes ces fonctions. Une étude récente des cadres supérieurs révèle clairement que les CEE remplissent des fonctions qui sont difficiles à assumer au plan national dans des entreprises multinationales. Les valeurs et/ou missions des entreprises ont été examinées lors de récentes réunions organisées dans 69 pour cent des CEE interrogés; la RSE dans 62 pour cent. Des questions telles que les délocalisations et l'évaluation des performances des installations au-delà des frontières font aussi de plus en plus l'objet d'études dans les CEE.

Sujets les plus fréquemment examinés lors de récentes réunions de CEE

Sujet examiné	% de CEE
Situation financière de la société	99
Valeurs/mission de la société	69
Acquisitions et fusions	68
Compressions ou fermetures de sociétés	66
RSE/durabilité	62
Remaniement	60
Création de nouveaux produits	49

Source: TIM Project "Innovative Corporate Cultures and EWCs", 2006.

Pourcentage de cadres pensant que les CEE ont un impact positif ou négatif

Impact des CEE sur:	Positif	Négatif
Communications avec les employés	67	2
Participation des employés aux objectifs de l'entreprise	62	0
Efficacité et mise en oeuvre des décisions de la direction	37	3
Rapidité de la prise de décision dans l'entreprise	10	9

Comment les cadres jugent-ils l'impact des CEE sur les activités de l'entreprise ?

En dépit de la diversité des opinions des cadres concernant l'impact des CEE sur leur entreprise, en général l'évaluation est positive. 67 pour cent des cadres pensent que les CEE améliorent "un peu" ou "beaucoup" les communications avec les employés, contre 2 pour cent seulement qui pensent que les communications sont détériorées. Près de deux tiers estiment que la participation des employés s'est améliorée et aucun ne pense qu'il y a un impact négatif dans ce domaine. 37 pour cent estiment que les CEE ont amélioré l'efficacité de

la mise en oeuvre des décisions de la direction contre 3 pour cent seulement qui en ont une vision négative. Les opinions positives et négatives s'équilibrent uniquement en ce qui concerne la "vitesse de la prise de décision" – cependant, la grande majorité (82 %) estime que, dans l'ensemble, on ne constate pas d'impact déterminant.

(pour en savoir plus, lire ETUI & ETUC: Benchmarking Working Europe 2008, page 78)

En fait, dans l'ensemble, la bonne gouvernance des entreprises tire un certain nombre de bienfaits importants au plan transnational:

- Lorsqu'un CEE devient un partenaire de discussion respecté et un acteur important dans la négociation avec la direction de l'entreprise, il apparaît que l'eupéanisation et l'internationalisation de l'entreprise n'aliène pas les travailleurs ou ne rend pas obsolètes les structures qui les représentent et ont sous-tendu les relations sociales positives dans le passé.
- En incluant des représentants qui ont des cultures nationales différentes en matière de lieu de travail et des systèmes de relations professionnelles différents, les CEE peuvent aider la direction centrale à comprendre comment les décisions transnationales sont susceptibles d'être prises et interprétées à la base, dans des pays et des régions différents.
- Au plan européen, il est apparu que les travailleurs sont de bien meilleurs sismographe et système de détection anticipée des chocs et des inefficacités générés – souvent par mégarde – par les décisions de la direction, que ne l'est l'équipe de direction souvent "monoculturelle" d'une entreprise multinationale, qui est plus facilement aveuglée par (ou non désireuse de relever) les erreurs de ses pairs et supérieurs.

Dans l'ensemble, l'efficacité des CEE est donc une bonne chose pour la gouvernance des entreprises.

Liens utiles:

Site Internet de la CES: <http://www.etuc.org/>
 Site Internet de l'ETUI: <http://www.etui.org>
 Site Internet spécial de l'ETUI: <http://www.worker-participation.eu>
 Base de données de l'Agence pour le développement social (ADS): <http://www.sda-asbl.org/DbInfo/inizio.asp>
 Pour de plus amples informations, contacter: Norbert Kluge, senior researcher – nkluge@etui.org, Sigurt Vitols, associated researcher, svitols@etui.org