

ETUI Policy Brief

Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe

N° 10/2015

Les droits de participation en pratique : Quels sont les fondements du pouvoir des représentants des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance ?

Aline Conchon et Jeremy Waddington

Aline Conchon est chercheuse senior à l'Institut syndical européen, à Bruxelles. Jeremy Waddington est professeur en relations professionnelles à l'Université de Manchester et coordinateur de projets pour l'Institut syndical européen.

Enjeux politiques

La représentation des travailleurs au niveau des conseils d'administration ou de surveillance a été instaurée dans le but de rééquilibrer les pouvoirs entre les parties prenantes à la prise de décisions stratégiques au sein des entreprises. Si ce rééquilibrage se réalise dans de nombreux cas en pratique, une part importante de représentants des travailleurs au conseil (appelés « administrateurs salariés ») estime être en deçà d'une complète participation.

Dès lors, les droits de participation doivent être renforcés à trois niveaux, chacun d'eux jouant un rôle dans la capacité des représentants des travailleurs à exercer un pouvoir sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Premièrement, la situation constitutionnelle des représentants des travailleurs doit être renforcée afin de garantir une « masse critique » d'administrateurs salariés. Deuxièmement, des réformes doivent être mises en œuvre dans le domaine de la gouvernance d'entreprise de manière à garantir que les décisions du conseil sont effectivement prises et discutées en présence des administrateurs salariés.

Troisièmement, un soutien doit être offert en vue d'une articulation effective des différentes

institutions de représentation des travailleurs dans et hors de l'entreprise, tel que la CES le suggère au travers de l'introduction d'une nouvelle architecture en matière de participation des travailleurs.

Introduction

La démocratie au travail découle de l'action coordonnée de multiples pièces d'un puzzle composé d'institutions et de pratiques nationales mais aussi, et de plus en plus, européennes, en matière d'implication des travailleurs au processus de prise de décisions dans l'entreprise (Kluge 2004). Les systèmes de représentation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance, que l'on retrouve dans 18 des 28 États membres de l'Union européenne (UE) ainsi qu'en Norvège, constituent l'une des pièces du puzzle. Par ailleurs, le Statut de la société européenne (*Societas Europaea*, SE par la suite) adopté en 2001 fixe des règles en matière de représentation des travailleurs aux conseils des entreprises qui optent pour un tel statut juridique de périmètre européen. Ces systèmes accordent aux apporteurs de travail les mêmes droits de représentation au conseil des entreprises qu'aux apporteurs de capitaux, y compris le droit de vote sur les décisions stratégiques de l'entreprise. La représentation des travailleurs au conseil est considérée être un élément central du modèle social européen, ainsi que l'illustre

son insertion dans l'article 153 du Traité sur le fonctionnement de l'UE, lequel impose à l'UE de protéger et promouvoir le dialogue entre direction et travailleurs.

Au fil des ans, l'ETUI a développé une connaissance approfondie des dispositions juridiques nationales et européennes qui soutiennent les systèmes de représentation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance. L'ETUI a notamment démontré que ces dispositions, loin d'être uniformes, varient d'un pays à l'autre en fonction de différents facteurs que sont : la

Hans Böckler
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

etui.

couverture sectorielle (selon que les travailleurs sont représentés au conseil des entreprises du secteur privé et/ou public); le statut juridique de l'entreprise (sociétés à responsabilité limitée et/ou sociétés anonymes); la taille de l'entreprise (des petites aux très grandes entreprises); la structure de gouvernance (le conseil d'administration dans la structure moniste, ou le conseil de surveillance dans la structure dualiste); les critères d'éligibilité des représentants des travailleurs au conseil, appelés « administrateurs salariés »; la part ou le nombre de sièges alloués aux représentants des travailleurs au sein des conseils (Conchon *et al.* 2015). En dépit de ces nombreuses variations, tant sur la forme que sur le fond, la représentation des travailleurs au conseil est considérée comme un élément clé de la démocratie industrielle au niveau de l'entreprise, aux côtés des comités d'entreprise dans les systèmes de représentation du personnel à double canal et des syndicats dans les systèmes de représentation à canal unique.

Alors que beaucoup a déjà été dit concernant la représentation des travailleurs au conseil d'un point de vue juridique, aucune analyse comparative de la manière dont les administrateurs salariés opèrent en pratique n'a encore été réalisée. Ce Policy Brief donne un aperçu des résultats d'une enquête menée auprès des administrateurs salariés exerçant dans 16 pays européens¹ ainsi que dans les sociétés européennes (SE) (pour une analyse approfondie des conclusions du projet de recherche intitulé « La gouvernance d'entreprise et la voix des travailleurs » mené par l'ETUI et financé par la Fondation Hans-Böckler, voir Waddington et Conchon 2015). Des questionnaires ont été envoyés directement à 17 430 administrateurs salariés dans leur langue natale. Et, pour les quatre pays où il n'a pas été possible de dresser une liste individuelle d'administrateurs salariés, les questionnaires ont été adressés à 3 898 entreprises (en République tchèque, Finlande, Slovaquie et dans les entreprises allemandes relevant du système de codétermination au tiers). Au total, 4 155 questionnaires ont été retournés et mobilisés pour l'analyse.

Par souci de clarté, les données sont classées en sept groupes de pays: un groupe *Tous groupes* (réponses de l'ensemble des répondants, hors SE); un groupe *germanique* (répondants autrichiens et allemands); un groupe *nordique* (répondants danois, finlandais, norvégiens et suédois); un groupe *francophone* (répondants français et luxembourgeois); un groupe *nouveaux États membres* (répondants tchèques, hongrois, polonais, slovaques et slovènes); un groupe *IGE* (répondants irlandais, grecs et espagnols); et un groupe *SE* (répondants actifs au sein d'entreprises qui ont adopté le statut de Société européenne). Les résultats de l'enquête illustrent la diversité des pratiques européennes et démontrent que certaines conditions clés doivent être remplies afin que les représentants des travailleurs puissent exercer un pouvoir

sur les décisions du conseil. Ce Policy Brief identifie également différents domaines dans lesquels les droits de participation demandent à être renforcés en vue de parvenir à une véritable démocratie industrielle au sein des entreprises européennes.

L'exercice du pouvoir et de l'influence par les administrateurs salariés

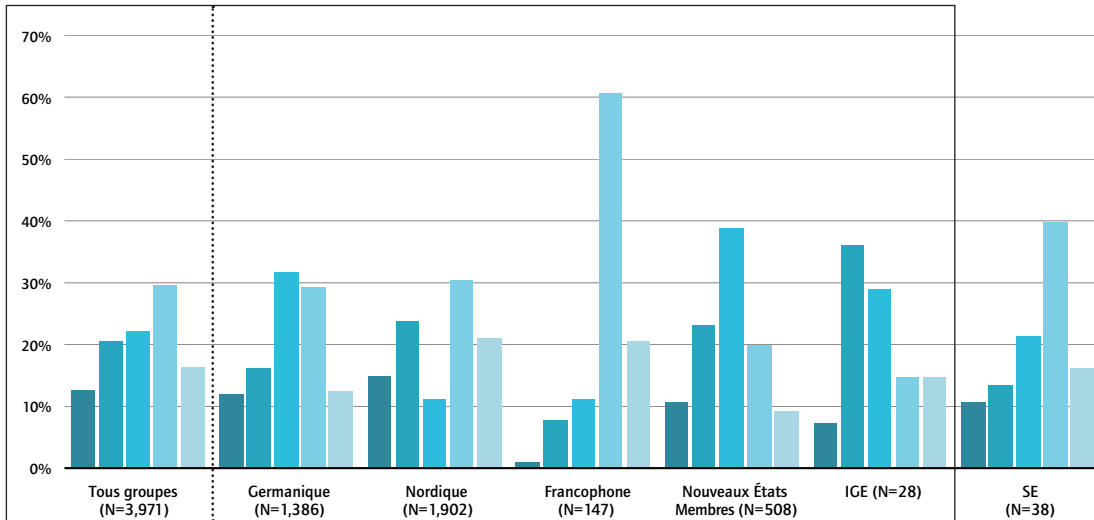
La notion de pouvoir est au cœur de l'étude de la représentation des travailleurs. Dans la littérature classique, *influence* et *pouvoir* sont traités comme deux points distincts sur un axe mesurant l'implication dans la prise de décisions, dont les extrémités sont, d'une part, l'absence d'implication (les décisions sont du seul ressort de la direction) et, d'autre part, l'autogestion (les décisions sont entre les mains des travailleurs). L'« Influence Power Continuum », par exemple, distingue cinq degrés différents: absence d'implication, information, consultation, décision conjointe et autogestion (Heller 1971). En pratique, les situations d'absence d'implication renvoient au fait que les travailleurs sont exclus du processus décisionnel et n'exercent ni influence ni pouvoir sur les décisions de l'entreprise. Aux degrés suivants, à savoir « information » et « consultation », les travailleurs peuvent exercer une influence puisqu'ils ont la possibilité d'exposer leurs opinions et préférences au cours du processus de prise de décisions, sachant que la décision finale repose néanmoins sur la direction seule. Dans ce contexte, l'information et la consultation correspondent à une situation de participation partielle (Pateman 1970). La décision conjointe, qui est généralement associée à la négociation collective et à la codétermination, suppose que les travailleurs sont en capacité d'exercer un pouvoir sur les décisions puisqu'ils peuvent s'assurer que leurs préférences sont prises en compte dans le processus décisionnel. Dans ce contexte, dit de participation complète, le pouvoir est réparti entre les parties qui déterminent l'issue des décisions de manière conjointe.

Le graphique 1 montre comment les représentants des travailleurs définissent leur intervention au conseil. Les résultats sont présentés sous la forme d'une hiérarchie descendante en termes d'implication, directement inspirée du continuum influence-pouvoir. Par définition, la représentation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance comprend une dose d'implication. Dès lors, la catégorie « absence d'implication » est exclue de l'analyse qui suit. Les deux échelons inférieurs du continuum, à savoir « être informé, mais avec peu d'opportunités de discuter les décisions » (ci-après, « être informé ») et « être consulté, mais la décision finale demeure du seul ressort des autres administrateurs » (ci-après « être consulté ») renvoient à des situations où les représentants des travailleurs peuvent influencer l'issue des décisions. Les deux échelons supérieurs, « débattre des décisions avec les autres membres du conseil jusqu'à parvenir à une position commune » (ci-après « parvenir à une position commune ») et « codiriger l'entreprise en participant à l'élaboration des décisions » (ci-après « codiriger l'entreprise »), renvoient à une prise de décision conjointe et présument que les représentants des travailleurs ont un certain pouvoir. Un échelon intermédiaire est introduit à travers la variable « contrôler la gestion de l'entreprise par sa surveillance », censée refléter la situation particulière de la représentation des travailleurs au conseil dans les systèmes dualistes de gouvernance. Dans le cadre de ce système de gouvernance, les

¹ Trois pays dotés de systèmes de représentation des travailleurs au conseil sont exclus de l'analyse. La Croatie, qui n'était pas encore membre de l'UE au moment de l'enquête, n'a pas été incluse pour cette raison. Au Portugal, bien qu'il existe des dispositions juridiques permettant la représentation des travailleurs au conseil, celles-ci n'ont été mises en œuvre que dans de très rares cas. Aux Pays-Bas enfin, les réponses reçues laissent à penser que les questionnaires n'ont pas été distribués correctement puisqu'il semble avoir été complétés par d'autres personnes que des administrateurs salariés. Il a donc été décidé d'exclure les données des répondants néerlandais de l'analyse.

Graphique 1 «Au regard de la réalité concrète du fonctionnement du conseil, estimez-vous...?»

- Codiriger l'entreprise en participant à l'élaboration des décisions
- Être consulté, mais la décision finale demeure du seul ressort des autres administrateurs
- Débattre des décisions avec les autres membres du conseil jusqu'à parvenir à une position commune
- Être informé, mais avec peu d'opportunités de discuter les décisions
- Contrôler la gestion de l'entreprise par sa surveillance



Source: Waddington et Conchon (2015).

travailleurs sont représentés au sein du conseil de surveillance, dont la mission principale consiste à superviser les activités du directoire. Cette forme de participation sous-entend un fonctionnement selon lequel la direction prend des initiatives qui sont par la suite rejetées, modifiées ou approuvées par les représentants des travailleurs au conseil de surveillance.

Si les deux variables du continuum associées à l'exercice d'une influence («être informé» et «être consulté») sont traitées comme une variable unique (celle de l'influence) et que l'on répète la même procédure pour les deux variables associées à l'exercice du pouvoir («parvenir à une position commune» et «codiriger l'entreprise»), alors deux points ressortent clairement du graphique 1.

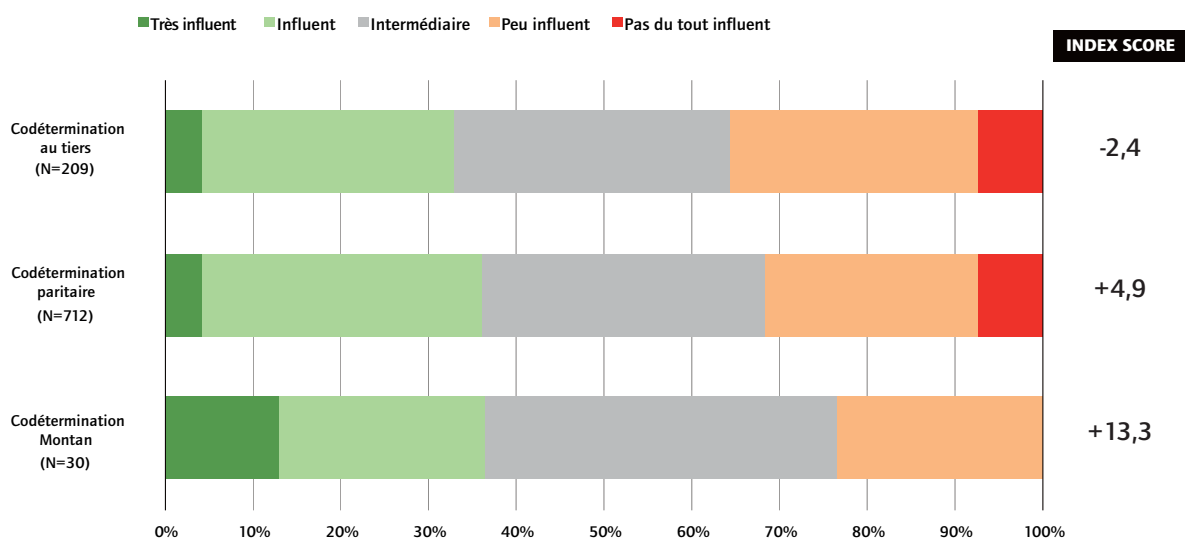
Premièrement, l'on observe une variation importante entre les groupes de pays quant à la nature des interventions rapportées par les administrateurs salariés. Dans les groupes *germanique* et *nouveaux États membres*, où prédominent les systèmes dualistes de gouvernance, les représentants des travailleurs ont plus tendance à estimer qu'ils «contrôlent la gestion de l'entreprise par sa surveillance». A l'inverse, une proportion plus grande d'administrateurs salariés dans les groupes *IGE* et *nordique* décrivent leur action comme relevant de l'exercice du pouvoir sur les décisions du conseil puisqu'ils estiment soit «débatte des décisions du conseil jusqu'à parvenir à une position commune», soit «codiriger l'entreprise». Néanmoins, la majorité des répondants du groupe *nordique* (51%) estime qu'au mieux, ils influencent la prise de décisions stratégiques. L'on retrouve la même situation au sein des SE: la moitié des administrateurs salariés de SE (55%) perçoit sa situation comme étant une situation d'influence sur les décisions du conseil. C'est au sein du groupe *francophone* que l'absence de pouvoir et la restriction à l'influence sont les plus prononcées, 81% des administrateurs salariés indiquant que leur participation se réalise sous la forme soit de l'information ou de la consultation.

Deuxièmement, la diversité des pratiques et perceptions se retrouve dans les résultats de la catégorie *tous groupes*. Un tiers de l'ensemble des administrateurs salariés (33%) affirme soit parvenir à des positions communes, soit codiriger l'entreprise, et donc être en position d'exercer du pouvoir sur les décisions du conseil. Dès lors, pour ces représentants des travailleurs, l'objectif de départ du législateur consistant à renforcer la démocratie industrielle est atteint dans la mesure où l'on observe une complète participation. Un cinquième des répondants (22%) définit son rôle comme un rôle de contrôle de la direction, confirmant ainsi les pratiques en matière de représentation des travailleurs dans les structures dualistes de gouvernance. Enfin, pas moins de 45% des répondants disent participer au conseil par voie d'information et de consultation. Dans ces cas, les administrateurs salariés sont en capacité d'influencer les décisions du conseil, mais non d'exercer du pouvoir sur le contenu des décisions stratégiques de long terme de l'entreprise. Une minorité substantielle d'administrateurs salariés rapporte dès lors opérer dans le cadre d'une situation de participation partielle. Par conséquent, dans un certain nombre de cas, le respect de l'obligation légale consistant à faire siéger des représentants des travailleurs au sein des conseils s'accompagne d'un contournement de l'esprit de la loi, qui visait à l'origine un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'entreprise.

Facteurs en jeu dans le passage d'une participation partielle à une participation complète au conseil

À l'exception du groupe *francophone*, l'absence de pouvoir et l'exercice de l'influence ne peuvent s'expliquer par une information inadéquate puisque les administrateurs salariés se disent satisfaits du timing et de la qualité des informations reçues. Ce n'est donc pas l'insuffisance d'informations qui fait obstacle à une complète

Graphique 2 « Si votre entreprise a connu une restructuration ces deux dernières années, quelle influence pensez-vous avoir eu sur le processus ? », réponses pour les trois systèmes de codétermination allemands



Source: Waddington et Conchon (2015).

Note : l'indice a été calculé en soustrayant la somme des pourcentages « peu influent » et « pas du tout influent » de la somme des pourcentages « très influent » et « influent ».

participation des représentants des travailleurs à la prise des décisions du conseil. L'absence de pouvoir ne trouve pas davantage son origine dans les activités des représentants des travailleurs au conseil puisque la majorité d'entre eux interviennent activement de multiples façons: par exemple, en demandant l'inscription d'un sujet à l'ordre du jour ou en requérant des rapports sur la marche de l'entreprise. En revanche, les données de l'enquête mettent en évidence l'existence de deux facteurs facilitant la réalisation d'une participation complète: la force de la situation constitutionnelle des administrateurs salariés et la prise effective des décisions stratégiques au sein du conseil.

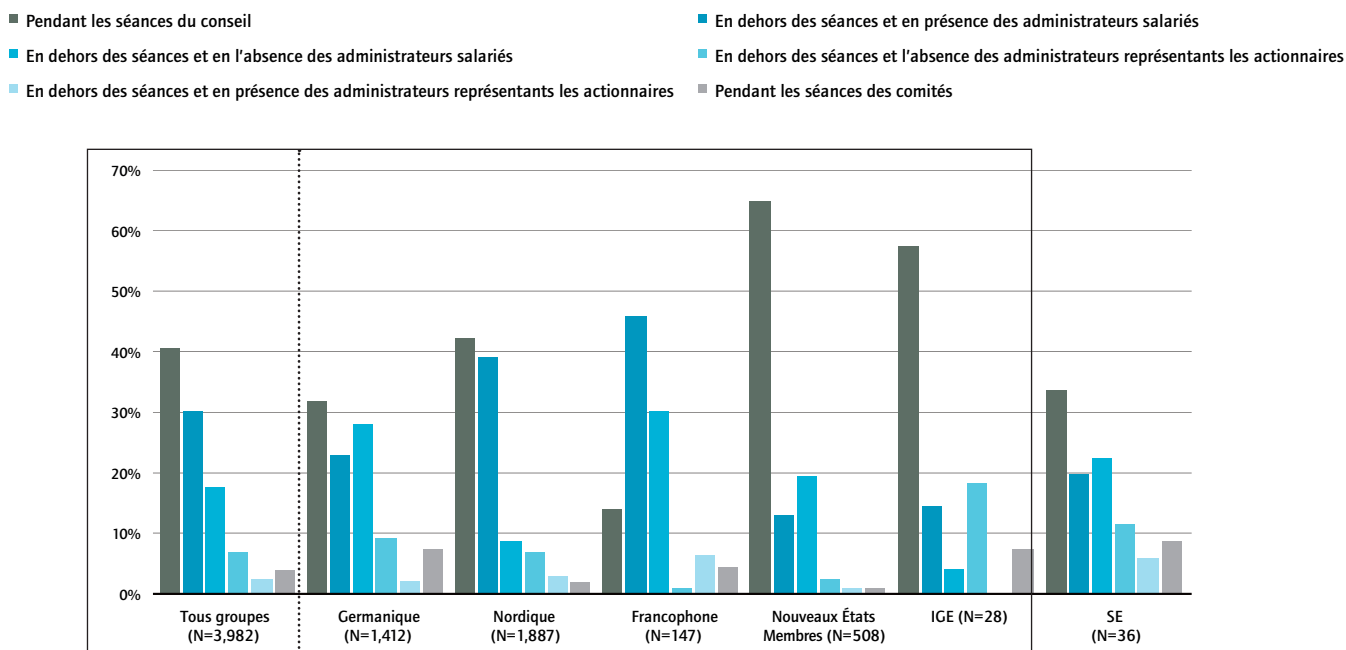
La situation constitutionnelle des administrateurs salariés

Le modèle allemand a ceci d'unique qu'il constitue le plus ancien dispositif de représentation des travailleurs au conseil (instauré pour la première fois dans une loi de 1922) et qu'il se compose de pas moins de trois systèmes différents. Le système de « codétermination Montan » s'applique aux entreprises de plus de 1 000 salariés dans les secteurs du fer, de l'acier et du charbon. Ce système prévoit que le conseil de surveillance est composé en nombre égal de représentants des travailleurs et des actionnaires, ainsi que d'un membre supplémentaire dit « neutre » (sa nomination devant être approuvée par les deux parties) qui dispose, de facto, d'une voix prépondérante en cas d'égalité de votes. Le système de « codétermination paritaire » s'applique aux entreprises de plus de 2 000 salariés (sauf dans les secteurs du fer, de l'acier et du charbon). Dans le cadre de ce système, les représentants des travailleurs et des actionnaires sont aussi présents en nombre égal au sein du conseil de surveillance, mais le président (généralement désigné parmi les représentants des actionnaires) a voix prépondérante en cas d'égalité de votes. C'est pourquoi il est parfois fait référence à

ce système en utilisant l'appellation de codétermination « quasi-paritaire ». Sous ces deux régimes, les travailleurs ne détiennent donc jamais la majorité des voix. Le système de « codétermination au tiers » s'applique quant à lui aux entreprises qui emploient entre 500 et 2 000 salariés dont les représentants composent 33% du conseil de surveillance. L'exemple allemand constitue le modèle idéal pour tester le rôle joué par différentes configurations constitutionnelles des administrateurs salariés. En effet, évaluer ce facteur dans un contexte national cohérent évite de « comparer des pommes et des poires », piège dans lequel tombent de nombreuses études comparatives.

Prendre la part qu'occupent les administrateurs salariés au conseil comme indicateur de leur force constitutionnelle fournit des résultats sans équivoque. L'on note une corrélation positive entre l'exercice de pouvoir par les administrateurs salariés et la part qu'ils occupent au conseil, comme l'illustrent les réponses obtenues à deux questions de notre enquête. Premièrement, examinons les réponses à la question du graphique 1 obtenues par les répondants allemands selon le système de codétermination au sein duquel ils opèrent: 31% des administrateurs salariés couverts par la codétermination Montan disent participer par voie d'information ou de consultation, pourcentage qui atteint 34% dans la codétermination paritaire et 54% dans le cadre de la codétermination au tiers. Le pouvoir est donc positivement lié à la part du conseil que composent les administrateurs salariés. Les réponses obtenues à une seconde question confirment que la part occupée par les administrateurs salariés au conseil fait une réelle différence. Le graphique 2 montre les variations dans la perception que les administrateurs salariés des trois systèmes allemands de codétermination ont de leur influence au conseil dans le cas d'une restructuration d'entreprise.

Graphique 3 « Selon vous, où sont réellement prises les principales décisions du conseil ? »



Source: Waddington et Conchon (2015).

Le graphique 2 indique que dans le cadre de la codétermination au tiers, les administrateurs salariés sont plus nombreux à rapporter avoir été « peu » ou « pas du tout » influent plutôt que d'avoir eu une influence notable sur la restructuration. Par conséquent, l'indice obtenu est de -2,4. À l'inverse, dans le cadre de la codétermination Montan, les administrateurs salariés sont plus susceptibles de penser qu'ils ont eu un impact sur les décisions de restructuration, comme l'illustre l'indice positif de 13,3. Enfin, les administrateurs salariés couverts par la codétermination paritaire occupent une position intermédiaire entre leurs homologues des systèmes de codétermination Montan et au tiers.

Ces résultats confirment les conclusions de précédents travaux (Greifenstein et Kißler 2010) et prouvent que plus la position constitutionnelle (qui englobe non seulement la question de la part des représentants au conseil mais aussi les droits dont ils peuvent jouir tels que du temps de détachement, un droit à la formation, à l'accès à des conseils d'experts,...) des représentants des travailleurs est forte, plus ils peuvent exercer de pouvoir sur les décisions du conseil. En d'autres termes, les données relatives à la constitution des conseils confirment qu'une « masse critique » de représentants des travailleurs est requise pour que ceux-ci puissent exercer un pouvoir sur le processus décisionnel de l'entreprise.

Bien que les conclusions pour l'Allemagne sont sans appel, la répétition, sur les données de la catégorie *tous groupes*, de test statistique entre la proportion de représentants des travailleurs au conseil et leur influence perçue sur les décisions de restructuration ne conduit plus à l'existence d'une relation significative. Autrement dit, si la position constitutionnelle de la représentation des travailleurs est une variable importante, d'autres facteurs entrent également en jeu.

Le conseil en tant que lieu effectif de prise de décisions stratégiques

En revanche, le croisement de la variable « influence perçue sur les décisions de restructuration » avec la variable relative au niveau de l'organisation auquel le conseil est situé met en évidence l'existence d'une relation significative. Selon que les représentants des travailleurs siègent au conseil d'une entreprise « indépendante » (sociétés uniques ou holdings) ou d'une entreprise « contrôlée » (filiales) fait une différence substantielle dans la manière dont ils perçoivent leur impact sur les décisions du conseil. Les administrateurs salariés au conseil de filiales estiment exercer une influence bien plus faible que leurs homologues au conseil d'entreprises indépendantes : 46% des représentants des travailleurs siégeant au conseil d'une entreprise contrôlée pensent avoir été « peu » ou « pas du tout » influent sur le processus de restructuration, contre 36% de leurs homologues siégeant au conseil d'entreprises indépendantes. Ces résultats mettent en évidence le fait que l'influence varie en fonction du rôle joué par le conseil au cours du processus de prise de décision. Autrement dit, le lieu où sont réellement prises les décisions stratégiques constitue un facteur supplémentaire expliquant pourquoi certains administrateurs salariés exercent une influence quand d'autres exercent un pouvoir sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Le graphique 3 approfondit cet aspect en indiquant où les administrateurs salariés pensent que les décisions du conseil sont prises en pratique.

Il apparaît du graphique 3 que seule une minorité de l'ensemble des administrateurs salariés, à savoir 40%, pense que les décisions du conseil sont réellement prises lors des séances officielles du conseil. Ce pourcentage atteint 65% dans le groupe *nouveaux*

États membres et 57% dans le groupe *IGE*. Les *nouveaux États membres* et le groupe *IGE* sont les deux groupes au sein desquels la part d'administrateurs salariés qui estiment n'exercer qu'une influence sur les décisions (« être informé » ou « être consulté ») est la plus faible (respectivement 28% et 29%). À l'inverse, dans les autres groupes de pays ainsi que dans le groupe des *SE*, un nombre substantiel d'administrateurs salariés estime que les décisions qu'ils sont censés prendre au conseil sont en réalité prises ailleurs. En outre, 30% de l'ensemble des administrateurs salariés pensent que les décisions du conseil sont prises « en dehors des séances et en l'absence des administrateurs salariés ». Le taux d'exclusion des représentants des travailleurs de la prise de décisions relevant du conseil atteint 39% dans le groupe *nordique* et 46% dans le groupe *francophone*. Il s'agit de deux groupes de pays qui enregistrent les plus grandes proportions de répondants (respectivement 51% et 81%) considérant leur action comme étant limitée à l'exercice d'influence (« être informé » ou « être consulté »).

Une analyse plus poussée du type de participation qui se joue lorsque les principales décisions du conseil sont prises « en dehors des séances et en l'absence des administrateurs salariés » illustre l'efficacité de l'exclusion comme moyen de restreindre le pouvoir des représentants des travailleurs. Le graphique 1 a montré que 45% de l'ensemble des administrateurs salariés sont seulement « informés » ou « consultés » et n'exercent dès lors, au mieux, qu'une influence sur les décisions du conseil. Ce pourcentage atteint 67% parmi les administrateurs salariés qui estiment que les principales décisions du conseil sont prises « en dehors des séances et en l'absence des administrateurs salariés ». Une telle hausse est observable pour chacun des groupes de pays : de 41% à 59% dans le groupe *germanique* ; de 51% à 71% dans le groupe *nordique* ; de 81% à 93% dans le groupe *francophone* et 28% à 49% dans le groupe des *nouveaux États membres*. En d'autres termes, lorsque la direction et les représentants des actionnaires déplacent le lieu de la prise de décisions stratégiques en dehors des réunions formelles du conseil, la proportion d'administrateurs salariés qualifiant leur participation de partielle augmente.

Conclusion

En résumé, la démocratisation de la gouvernance d'entreprise par l'affectation de sièges du conseil à des représentants des travailleurs ne conduit pas à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise, à moins que les conditions nécessaires à une participation complète ne soient remplies. En particulier, la situation constitutionnelle des administrateurs salariés conférée par la loi doit être suffisamment solide pour leur permettre d'exercer un pouvoir plutôt qu'une influence sur les décisions du conseil. En outre, le conseil doit être le véritable lieu où se débattent les décisions stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire une institution de recherche de consensus sur les problématiques propres au conseil. En conséquence, il est indispensable que les décideurs politiques, en tant que législateurs, ainsi que les directions et représentants des actionnaires, en tant que parties à la prise de décisions au conseil, prennent une part de responsabilité dans la réalisation d'une complète participation.

Les administrateurs salariés et ceux qui sont actifs au sein d'autres institutions de représentation du personnel doivent également prendre une part de responsabilité. Bien que ce Policy Brief se concentre exclusivement sur ce qui se passe lors des séances formelles du conseil, la participation à la prise de décisions stratégiques doit être examinée dans le contexte plus général de la représentation des travailleurs au sein de l'entreprise. Sous cet angle, la représentation des travailleurs au conseil apparaît comme l'un des éléments de la démocratie industrielle dans l'entreprise, aux côtés notamment des syndicats et des comités d'entreprise. Dans ce contexte, l'articulation de ces différentes institutions est centrale dans l'optique d'un renforcement mutuel des procédures d'information, de consultation et de participation. Les administrateurs salariés sont conscients de l'avantage d'une telle interconnexion et se considèrent effectivement comme l'un des maillons de la chaîne de représentation des travailleurs (Gold 2011). Sans surprise, ils font preuve d'un haut niveau d'articulation avec les autres institutions de représentation du personnel. Ainsi, 85% des répondants rendent compte au syndicat, au comité d'entreprise ou aux travailleurs des dossiers traités au conseil et 90% des répondants se réunissent avec les autres représentants des travailleurs dans l'entreprise pour discuter des sujets traités au conseil, bien qu'à des fréquences différentes selon les cas. Le rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise dépend donc également de l'intensité de l'articulation entre les différentes institutions de représentation du personnel au sein de l'entreprise.

Tant que près de la moitié des administrateurs salariés considéreront qu'ils exercent de l'influence mais non du pouvoir sur les décisions du conseil, les droits de participation demanderont à être renforcés pour pouvoir atteindre les objectifs de démocratisation des premiers législateurs dans les conditions actuelles. Selon la CES, les administrateurs salariés doivent recevoir « des informations complètes sur les choix stratégiques avant que ne se prennent les décisions, pour améliorer le contrôle et l'influence qu'ont les travailleurs sur les processus de prise de décisions stratégiques au sein d'une entreprise ou d'un service public » (CES, 2013). Adoptant la même perspective générale que celle des administrateurs salariés, le mouvement syndical européen considère que la participation au conseil d'administration ou de surveillance n'est pas une fin en soi, mais un moyen de renforcer le pouvoir exercé par les travailleurs sur les décisions de l'entreprise. Consciente de la nécessité de renforcer l'architecture intégrée d'implication des travailleurs au sein des entreprises qui font usage des instruments du droit européen des sociétés (tels que le statut de SE), la CES appelle à l'adoption d'une nouvelle directive qui fixerait des normes de haut niveau en matière d'information et de consultation, et qui instaurerait d'ambitieuses normes minimales en matière de représentation des travailleurs au conseil dans les situations transnationales (CES 2014). En cas d'adoption, cette proposition permettrait de renforcer le pouvoir des représentants des travailleurs sur la prise de décisions stratégiques de l'entreprise, condition préalable à une véritable démocratie industrielle.

Références

Conchon A., Kluge N. et Stollt M. (2015) Tableau: Participation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance dans les 31 pays de l'Espace Économique Européen. Mise à jour d'août 2015, <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

CES (2013) Renforcer les droits d'information, de consultation et de participation pour tous les travailleurs, résolution adoptée à la réunion du comité exécutif des 22 et 23 octobre 2013, <https://www.etuc.org/fr/documents/renforcer-les-droits-d%E2%80%99information-de-consultation-et-de-participation-pour-tous-les#Vegq8bHDOql>

CES (2014) Vers un nouveau cadre pour une plus grande démocratie au travail, résolution adoptée lors de la réunion du Comité exécutif des 21-22 octobre 2014, http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/resolution_democracy_in_the_workplace_fr.pdf

Gold M. (2011) 'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe, *European Journal of Industrial Relations*, 17 (1), 41-56.

Gold M., Kluge N. et Conchon A. (2010) 'In the union and on the board': experiences of board-level employee representatives across Europe, Bruxelles, ETUI.

Greifenstein R. et Kißler L. (2010) *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung*, Berlin, Sigma Edition.

Heller F. (1971) *Managerial decision-making. A study of leadership styles and power sharing among senior managers*, Londres, Tavistock publications ltd.

Kluge N. (2004) Workers' involvement in Europe: A still unfinished jigsaw, in Jørgensen H., Bærentsen M. et Monks J. (eds.) *European trade union yearbook 2003/2004*, Bruxelles, ETUI: 115-136.

Pateman C. (1970) *Participation and democratic theory*, Cambridge, Cambridge University Press.

Waddington J. et Conchon A. (2015) *Board-level employee representation in Europe: Priorities, power and articulation*, New York, Routledge, à paraître.

Tous les liens ont été vérifiés le 31.07.2015.

Les opinions exprimées ici n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'ETUI.

Directeurs de publication de la série: Jan Drahokoupil, Philippe Pochet, Aída Ponce Del Castillo, Sotiria Theodoropoulou et Kurt Vandaele.

Responsable de ce numéro: Sotiria Theodoropoulou, stheodoropoulou@etui.org

Les numéros précédents se trouvent sur le site www.etui.org/publications. D'autres informations sur l'ETUI sont également accessibles sur le site www.etui.org.

© ETUI aisbl, Bruxelles, septembre 2015

Tous droits de reproduction réservés. ISSN 2031-8782



L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne. L'Union européenne ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information contenue dans cette publication.