



## **Séminaire**

# **"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"**

**Mardi 31 mai 2011**

**Deux témoignages franco-néerlandais de gouvernance**

*Evert Smit  
Consultant et chercheur de l'agence Basis & Beleid*

**M. SMIT.**- Bonjour à tous. Je voudrais remercier les organisateurs, **Bob van der Wal** et **Philippe Cadorel**, de m'avoir invité. Nous avons eu un accueil magnifique, hier soir à Chantilly. Je vais vous parler de la participation ou de l'influence que peuvent avoir les salariés sur la gouvernance, *the employee voice in the Netherlands*. On m'a demandé de faire la présentation en néerlandais, mais mes diapositives seront en anglais.

Nous allons donc parler de la participation ou codécision des syndicats via les conseils d'entreprise. Il existe différentes formes de participation. Je crois qu'aujourd'hui certains d'entre vous sont dans des conseils d'entreprise et d'autres sont des représentants syndicaux.

Je vais me présenter ainsi que l'entreprise Basis & Beleid, ensuite, je vous parlerai des rapports entre salariés et employeurs aux Pays-Bas, puis de la codétermination et de la loi sur les conseils d'entreprise et comment cette codétermination est organisée. Enfin, nous aborderons l'actionnariat salarié aux Pays-Bas, la participation des syndicats dans la politique financière.

Depuis plus de 15 ans, je travaille chez Basis & Beleid qui fut fondée en 1991 par le syndicat industriel FNV qui s'appelle maintenant FNV Bondgenoten. C'est une organisation indépendante de conseil syndical. Nous travaillons essentiellement pour des syndicats et notre mission est de renforcer la codétermination ou la participation des salariés au niveau de l'entreprise, d'améliorer *l'employee voice*.

Nous accompagnons et soutenons les conseils d'entreprise, surtout en matière de restructuration, fusion-acquisition et autres. Les conseils d'entreprise aux Pays-Bas ont le droit de demander à des experts externes de venir les aider, en particulier lors de grandes réorganisations qui imposent de relever beaucoup de défis. À ce moment-là, les conseils d'entreprise peuvent engager des experts externes pour faire des études.

La première interrogation posée aux experts externes est de savoir si cette nouvelle politique est vraiment bonne pour l'entreprise, stratégiquement, politiquement et économiquement. Ce sont surtout ce type de demandes que nous recevons : la nécessité et l'utilité de la réorganisation pour l'entreprise. Le deuxième type de projet concerne des études et des conseils en matière de rapports sociaux. On peut également nous demander de faire des évaluations ou des études très variées.

Avant de travailler pour Basis & Beleid, je m'étais déjà occupé de relations sociales à l'université Erasmus de Rotterdam et à l'université de Tilburg.

Concernant les relations sociales aux Pays-Bas, il est important de connaître la répartition des fonctions entre les syndicats et les employeurs. Entre 1945 et 1950, après la Seconde guerre mondiale, il y a eu un *big deal*. Qu'est-ce que cela signifiait à l'époque ? Les centrales syndicales et les organisations syndicales commençaient à développer une foi très importante dans la politique sociale et économique des Pays-Bas. Des institutions furent créées au niveau national, comme le Conseil national économique et la Fondation du travail. C'étaient des organisations représentatives de salariés et d'employeurs. Ces représentants des différentes catégories étaient de plus en plus incontournables. Lorsque le gouvernement prenait une initiative, il devait demander conseil à ces organisations. Cela n'existe plus, mais la pratique n'a pas changé et les organisations syndicales ont vraiment gardé une influence au niveau législatif.

Il faut savoir que dans le cadre de ce *big deal*, les syndicats affirmaient que les employeurs avaient comme seule responsabilité de gérer l'entreprise. À un moment, le gouvernement est intervenu pour déterminer les salaires et les organisations purement syndicales se sont donc occupées surtout des négociations salariales, pendant que la gestion de l'entreprise était délaissée ou transférée entièrement aux mains des employeurs.

Finalement, cela a entraîné une négociation pour la création de conventions collectives de travail. , Au début, nous l'avons fait au niveau sectoriel. Ensuite, au niveau de l'entreprise pour les grandes entreprises. KLM par exemple, bénéficie de ces conventions. Il n'y avait donc pas vraiment de délégués syndicaux dans les entreprises dans les années 60-70.

À partir des années 70, on a essayé de renforcer les délégations des représentations syndicales au sein des entreprises et les syndicats ont été ambitieux. Mais cela a eu très peu de succès. C'est le conseil d'entreprise qui est vraiment devenu l'organe de la représentativité des travailleurs au sein de l'entreprise.

Le conseil d'entreprise dans les années 45-50 était réellement constitué comme un organe de concertation. C'est important pour comprendre la position des syndicats et du conseil d'entreprise qui ne sont pas tout à fait équivalentes, comme à l'image de leurs missions respectives.

Ce *big deal* a été un événement important pour les syndicats parce qu'ils ont pu augmenter leur influence. Les conventions collectives de travail (CCT) ont été très larges, 85 % des salariés aux Pays-Bas y étant assujettis. Les syndicats ont donc pu se focaliser sur les négociations salariales.

L'inconvénient, c'est qu'il y a eu progressivement une moindre présence syndicale au sein des entreprises néerlandaises. Nous avons un taux d'affiliation de 23 % en 2000, et cela a tendance à baisser, nous sommes autour des 20 %, actuellement, avec certains secteurs mieux représentés que d'autres. J'ai cru comprendre que chez KLM, le taux d'affiliation était de 50 %, ce qui est clairement au-dessus de la moyenne nationale.

Nous avons donc trois centrales syndicales :

-La FNV, centrale généraliste née d'une fusion dans les années 70 entre les organisations syndicales socialiste et catholique NVV et NKV. En 2009, elle comptait un 1,4 million de membres.

-La CNV, composée de syndicats chrétiens, qui comptait 335 000 membres en 2009.

-Et la MHP, le syndicat des cadres moyens et dirigeants en général. En 2006, elle comptait 160 000 membres.

La FNV est 4 fois plus importante que la CNV qui, elle, représente le double de la MHP.

La MHP est un rassemblement de différents syndicats. Chez KLM, nous avons des représentants de FNV, CNV UNI et plusieurs autres syndicats affiliés à MHP. Nous avons également des syndicats de navigants commerciaux, de techniciens sol et peut-être d'autres que j'oublie. Ce sont des syndicats indépendants qui font tous partie du MHP.

Vous voyez sur cette diapositive les chiffres et répartitions au niveau national des différents syndicats.

### • **La codétermination**

Je voudrais maintenant aborder la codétermination.

Ce conseil d'entreprise était donc un organe de concertation, basé sur le modèle créé après la Seconde guerre mondiale. Dans les années 70, un débat s'est tenu sur la position du conseil d'entreprise. Finalement, nous avons connu trois orientations. Dans ces discussions sur les conseils d'entreprise, comment fallait-il restructurer la loi ? Les employeurs voulaient garder leur pouvoir, estimant que le conseil d'entreprise ne devait pas élargir ses compétences et que le directeur de l'entreprise devait être le président du conseil d'entreprise.

Mais le CNV a refusé en disant que l'entreprise était une communauté de travail et qu'il fallait une certaine cohérence entre les employeurs et les salariés. Si on voulait prendre les choses au sérieux, il fallait que les représentants des employeurs puissent dialoguer avec les représentants des salariés et

qu'il y ait une représentation des salariés au niveau des organes supérieurs de l'entreprise comme par exemple, le conseil de surveillance.

Le FNV a dit qu'ils ne voulaient pas participer à la gestion de l'entreprise mais simplement effectuer un contrôle sur la gestion et le pouvoir. Il fallait donc que le conseil d'entreprise soit un organe de contrôle qui ne soit pas coresponsable de la politique de l'entreprise. C'est le débat que nous avons eu au niveau national dans ces organes de concertation.

Finalement, cela a donné un compromis. Nous avons la loi sur les conseils d'entreprise de 1979, qui est toujours en vigueur, avec quelques modifications, mais les principes de base existent toujours. La fonction du conseil d'entreprise, le Works Council, est de défendre autant les intérêts des salariés que ceux de l'entreprise. Le conseil d'entreprise n'est pas uniquement une réunion qui ne défend que les intérêts du personnel ou de l'entreprise. Il s'agit de trouver un équilibre entre les deux.

Ce sont les syndicats qui vont conclure les conventions collectives de travail. Les conseils d'entreprise ne peuvent pas intervenir ultérieurement. Une convention collective de travail sera donc toujours dominante par rapport aux décisions des conseils d'entreprise. Mais faute de convention collective, il est toujours possible pour un conseil d'entreprise de mettre en place des accords avec la Direction. Il peut également décider de légères modifications sur certaines parties de la convention.

Il y a une répartition des tâches entre syndicats et conseils d'entreprise : les syndicats vont parler des conditions de travail et c'est le conseil d'entreprise qui réglera les détails et donnera son avis.

Quelles sont les compétences du conseil d'entreprise ?

- D'abord un droit consultatif en cas de réorganisation, restructuration, ou de lourds investissements par l'entreprise.
- Deuxièmement, un droit de participation du personnel au niveau de la politique sociale. Lorsque l'entreprise veut y apporter des modifications, elle doit obtenir l'approbation du conseil d'entreprise.
- Ensuite, le droit à l'information. L'employeur doit communiquer au conseil d'entreprise toutes les informations nécessaires pour bien fonctionner. Le conseil d'entreprise néerlandais est équivalent à celui de l'Allemagne où nous avons également une codétermination plus poussée. Mais en Allemagne, l'information peut être retenue par l'employeur. Aux Pays-Bas, l'employeur ne pourra jamais arguer du fait qu'il ne peut pas la donner parce qu'elle est confidentielle. Lorsqu'il y a un problème, une restructuration ou une réorganisation, nous recevons toutes les informations nécessaires (financières, sociales, etc.). L'employeur ne peut pas s'y opposer, surtout lorsqu'il existe un enjeu de licenciement collectif suite à une réorganisation, par exemple.
- Nous avons un autre élément de la gouvernance d'entreprise, avec la faculté que possède l'entreprise de présenter des candidats en tant que commissaires siégeant au Works Council. Très peu de conseils d'entreprise interviennent dans ce domaine, mais aux Pays-Bas, les conseils d'entreprise peuvent s'impliquer dans la nomination des commissaires. En général, cela se passe très bien. Les commissaires sont un peu l'équivalent des membres du comité d'audit en France. Le droit du conseil d'entreprise à nommer des commissaires pourrait être utilisé bien plus fréquemment, mais dans la pratique, cela ne se fait pas.

Avant, il y avait une grande résistance de la part des employeurs vis-à-vis des conseils d'entreprise, mais aujourd'hui ce n'est plus le cas, aucun employeur n'essaie de contrer activement leurs décisions ou leurs avis.

Les conseils d'entreprise sont obligatoires pour les entreprises de plus de 50 salariés. Entre 50 et 100 salariés, c'est quelquefois plus aléatoire, mais toutes les grandes entreprises disposent d'un conseil

d'entreprise qui joue un très grand rôle dans le cadre d'une réorganisation ou d'une acquisition, et qui peut intervenir sur des sujets cruciaux.

Une collaboration peut éventuellement s'organiser entre le conseil d'entreprise et le conseil des commissaires pour contrer certaines décisions de la Direction, comme dans l'exemple d'Organon, une société pharmaceutique importante qui fabrique la pilule et qui a un grand département Recherche et Développement. Suite à la concentration de l'industrie pharmaceutique, Organon a été reprise par MSD, une société américaine, qui pensait tout simplement fermer l'entreprise aux Pays-Bas. Ils ont fait une proposition sans suivre la procédure habituelle de demander l'avis du conseil d'entreprise. Celui-ci a donc saisi le tribunal, avec le conseil des commissaires, et le juge leur a donné raison. Il a été soutenu par le conseil des commissaires, les syndicats locaux et le juge.

Une autre procédure s'est mise en place, MSD a dû démontrer qu'il n'existait aucune autre alternative, alors que le conseil d'entreprise, lui, en a présenté une pour sauver l'entreprise. Finalement, MSD n'est pas devenu le nouveau propriétaire, un plan alternatif a été développé et la moitié du personnel a gardé son emploi. Cet exemple montre bien que le conseil d'entreprise détient une position vraiment très forte au sein de la société.

Un autre exemple, une réorganisation dans une entreprise chimique de 100 salariés aux Pays-Bas. C'était une filiale d'un groupe américain qui allait fusionner avec un autre groupe américain aux Etats-Unis. La condition était qu'il fallait demander l'avis de tous les conseils d'entreprise des sociétés ou filiales aux Pays-Bas, pour une fusion qui ne se faisait qu'aux Etats-Unis. Cela ne signifie pas pour autant que le conseil d'entreprise de la filiale locale peut freiner ou bloquer l'acquisition, mais il détient une position très importante, car si son avis n'était pas sollicité, la procédure pourrait être annulée par le tribunal.

- **La participation financière**

Je voudrais maintenant aborder la participation financière.

Quelle est la position des syndicats sur les salariés actionnaires ? Ils ne sont pas très clairs sur ce sujet. J'ai vérifié auprès des experts, des professeurs universitaires et des syndicats. Il est clair qu'il faut participer au conseil des commissaires pour pouvoir avoir une influence mais surtout un contrôle. Les syndicats néerlandais ne sont ni pour l'actionnariat salarié, ni vraiment contre non plus. Certaines institutions veulent le renforcer mais ce n'est pas une politique active émanant des syndicats.

Ce qui est remarquable, c'est que suite à la crise bancaire de 2008, la CNV a proposé des actions participatives sans dividende aux salariés de toutes les sociétés cotées en bourse pour qu'ils puissent participer aux décisions. Finalement, cette proposition n'a pas abouti, mais elle est en phase avec la position défendue par la CNV dans les années 70, qui était de prendre des responsabilités dans la gestion de l'entreprise.

L'Institut de participation néerlandais (NPI) est une autre organisation active qui essaie de promouvoir l'actionnariat salarié. Mais c'est une petite organisation qui n'a quasiment pas d'influence. Il y a des leaders syndicaux dans le conseil d'entreprise du NPI. De temps en temps, des plans d'actionnariat salarié sont mis en place, surtout lors d'acquisitions et de fusions.

Je connais aussi des entreprises qui demandent une modération salariale en échange d'actions pour les personnels, qui seront gérées par une institution administrative, mais cela ne permet pas d'influencer la politique de l'entreprise. Ce fonctionnement est assez passif. En général, l'entreprise continue à fonctionner avec de très bons résultats, mais dans certains cas, elle peut faire faillite et les salariés perdent alors leur argent. Il n'existe pas vraiment de position stratégique pour influencer la politique de l'entreprise au travers de l'actionnariat salarié.

Nous avons également des options dans le cadre de la politique de rémunération, en particulier dans les grandes entreprises, comme les banques aux Pays-Bas. Depuis la crise financière, la culture d'offres de bonus est objet de critiques. Les actions ou options ont une connotation assez négative, surtout pour le top management des entreprises ou institutions bancaires.

- **Les syndicats et les actions**

Ce matin, j'ai cru comprendre que ce n'étaient pas les syndicats mais les salariés qui possédaient des actions d'Air France. Aux Pays-Bas, les syndicats néerlandais possèdent des actions, par le biais des caisses de grève, ces réserves d'argent qui peuvent être investies en actions.

La politique d'investissement des syndicats se fonde sur le principe des investissements responsables des Nations Unies, qui répondent aux critères de la RSE<sup>1</sup>. Les syndicats ne veulent pas influencer la politique stratégique de la société, mais vérifier que les investissements répondent à ces principes. De même, dans les conseils d'administration des fonds de pension, leur but premier est d'augmenter la valeur du capital plutôt que de vouloir influencer la politique stratégique.

Des anciens leaders syndicaux comme **Wim Kok** ou **Luke van de Valle**, sont dans les conseils de commissaires de grandes entreprises. Dans le cadre de la politique des rémunérations du top management, ils avaient reçu beaucoup de critiques car ils avaient accepté que cette politique se fasse sur des boni très élevés.

Certains syndicats ont aussi acheté des actions tout simplement pour avoir accès aux assemblées générales et faire entendre la voix des salariés. C'est le cas de Stork, une grande société hollandaise de construction de machines dans la métallurgie, où des actionnaires avaient proposé de scinder la société. Les syndicats ont essayé d'intervenir, en achetant des actions pour pouvoir réagir au niveau de l'assemblée générale, mais ils n'ont pas réussi et finalement, l'entreprise a été scindée.

En conclusion, je dirais que les syndicats au niveau national essaient d'influencer la politique sociale. Ils interviennent également dans les négociations salariales, en général au niveau sectoriel, parfois au niveau de l'entreprise comme pour KLM. Ils défendent également les intérêts collectifs des salariés, comme dans la gouvernance d'entreprise où leur but n'est pas de participer au pouvoir mais d'exercer un contrôle sur ce pouvoir. Cela passe par une représentation des syndicats et du personnel au niveau du conseil des commissaires. Finalement, le conseil d'entreprise rassemble les représentants des salariés et représente leurs voix au niveau de la gestion de l'entreprise.

Les conseils d'entreprise sont des organes indépendants, mais 60 % des membres des conseils d'entreprise aux Pays-Bas sont affiliés et membres d'un syndicat, on peut donc dire que les conseils d'entreprise et les syndicats sont pour le moins, plutôt liés, même si je crois que ce fonctionnement pourrait encore être amélioré aux Pays-Bas. Je ne connais pas la situation chez KLM, mais on voit bien que les syndicats et les conseils d'entreprise vivent ensemble mais séparés. Il faudrait donc pouvoir améliorer également l'influence des syndicats au sein de la société.

Merci de votre attention.

---

<sup>1</sup> RSE : responsabilité sociétale des entreprises