

Pays	mode d'intervention	décisions		
		écon	soc.	objet
Pays-Bas	Recommandation et veto	x		- Nomination des membres du CS dont le rôle est : - nommer et révoquer le directoire, arrêter les comptes annuels soumis à l'assemblée (sauf dans filiales de groupes étrangers), - approuver les décisions importantes : investissements, mouvements financiers et personnel - être consulté sur modifications de statuts
	- Avis conforme - Recours commission professionnelle - Réunions CE/CS		x	- Règles d'embauche, de licenciement, de promotion, d'appréciation - Règles de rémunération et appréciation des fonctions - Régimes de retraite, épargne et participation aux bénéfices - Formation - Règlements temps de travail, congés, conditions de travail, - Règles de concertation
	- Avis suspensif (1 mois) - Recours Chambre des entreprises - Réunions CE/CS	x		- Transferts d'autorité, y compris participations financières et coopérations - Cessation, réduction, extension ou modification des activités - Investissement ou crédit important - Embauche ou emprunt de main d'oeuvre - Modification d'organisation ou de lieu - Mission d'expert sur l'une de ces questions
	Droit d'enquête (par syndicats) expert Chambre des entreprises	x		En cas de présomption de mauvaise gestion
Belgique	Avis conforme		x	Critères d'embauche, de licenciement, de passage entre temps plein et temps partiel si circonstances d'ordre économique ou technique
Luxembourg	Décision du comité mixte (paritaire)		x	- Critères d'embauche, de licenciement, de promotion, de mutation - Contrôle des performances et critères d'appréciation - Règlement intérieur
	Consultation avant autorisation administrative		x	Travail supplémentaire, travail à temps partiel
	Participation au Conseil d'administration : 1/3 de membres du CA	x		- Politique générale - Comptes annuels - Délégations - Unanimité requise pour nomination du commissaire aux comptes
Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)				
Danemark	Participation au conseil d'administration, sociétés et groupes 1/3 membres du CA (2 membres pour les groupes) Participation à la nomination du directoire	x		- Politique générale - Comptes annuels - Nomination du directoire

Pays	mode d'intervention	décisions		
		écon	soc.	objet
France:	Avis conforme		x	. Participation ou intéressement en l'absence d'accord collec. . Horaires individualisés, semaine de 4 jours . Refus de congé pour formation syndicale ou commission officielle
	Droit d'alerte : questions, rapport intervention expert-comptable choisi par CE, communication au commissaire aux comptes et CA (ou CS)	x		faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise
	Mission d'expert-comptable choisi par le CE, CCE ou le comité de groupe	x		. Examen annuel des comptes et comptes prévisionnels . Motifs de licenciement économique . Situation et évolution du groupe
	Demande au Tribunal de Commerce	x		. Expertise judiciaire de gestion (prévention des difficultés) . Récusation et révocation des commissaires aux comptes
	conseil d'administration : . Assistance de 2 ou 4 membres du CE avec voix consultative . Possibilité de soumettre des vœux avec réponse motivée	x		. Politique générale . Comptes annuels . Délégations
Italie:	Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)			
Espagne:	Avis suspensif (15 jours)	x	x	. Restructuration et suppression totale ou partielle, définitive ou temporaire de postes
		x		. Transfert total ou partiel des installations
			x	. Modification substantielle collective des conditions de travail . Formation professionnelle . Réduction de la durée du travail . Systèmes d'organisation et de contrôle du travail . Systèmes de primes, d'encouragement, d'évaluat. de poste
Portugal:	Contrôle de gestion (Avis)	x		. Budgets et plans économiques
	Participation (droit d'intervenir)	x	x	. Réorganisation des unités de production
Grèce	Accord (Procédure de médiation et arbitrage en cas de désaccord)	x	x	. Amélioration de la productivité de tous les moyens de production
			x	. Amélioration des conditions de travail . Formation, information . Règlement intérieur, congés
	Obligation de négocier (syndicats)	x	x	. Marche générale de l'entreprise, concernant ses répercussions sur les rapports de travail . Conclusion, vie et cessation des contrats de travail
Royaume-Uni	Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)			
Irlande	Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)			
Islande	Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)			
Pays	mode d'intervention	décisions		

		écon	soc.	objet
Suède	Obligation suspensive de négocier	x		. Modification importante de l'activité
	Recours par négociation centrale		x	. Modification importante du travail ou des conditions d'emploi
	Codétermination selon conventions collectives			
	Participation au conseil d'administration (au niveau du groupe le cas échéant) . 2 ou 3 membres au CA . Participation au comité exécutif et autres structures de décision et planification prévues par le CA	x		. Politique générale . Comptes annuels . Nomination du comité exécutif
Norvège	Pas de dispositions légales ou générales (hors licenciements et transferts)			
	Participation à l'assemblée mixte : . 1/3 membres . Possibilité de demande d'information, de résolution . Droit d'enquête	x		. nomination et contrôle du conseil d'administration . décisions sur investissements substantiels . décisions sur mesures de capacité ou modification de la production entraînant un changement majeur ou une réaffectation de l'emploi . avis sur adoption des comptes et affectation du résultat . selon statuts : accord sur transactions
	Participation au conseil d'administration 1/3 membres du CA	x		. Politique générale . Comptes annuels . Nomination du comité exécutif
Finlande	Accord		x	. Formation à la codétermination . Règlement intérieur
	<i>codetermination</i> Obligation de négocier, suspensive en cas de réduction du personnel : 3 mois si licenciement collectif 2 mois en cas de cession 1 mois si procédure de "réorganisation de l'entreprise"	x	x	. Projets de rationalisation . Licenciements, chômage partiel, réduction de temps pour raison économique, financières ou de réorganisation et plans correspondants de formation et de reclassement . Changements majeurs dans l'organisation du travail . Plans concernant l'emploi et la formation
		x		. Investissement ou réorganisation des locaux majeurs . Cessation, transfert, réduction, accroissement ou modification d'activité . Modifications suivant une cession ou une fusion
	Obligation de négocier	x		. Critères d'appel à la sous-traitance
			x	. Formation, information, projets participatifs . Règles et horaires de travail
	Avis suspensif 1 semaine	x		. Contrats de sous-traitance
	Participation au conseil d'administration ou de surveillance, sociétés et groupes . 1/4 membres du CA ou CS avec possibilité de participer aux décisions	x		. Politique économique, commerciale et financière . Politique d'emploi . Comptes annuels . Délégations

III. Les différentes formes d'implication des salariés au niveau national et leur impact

1. la relation entre la participation et les autres formes d'implication des salariés

La participation de représentants des salariés dans les organes -conseil d'administration ou de surveillance- doit être distinguée par nature des procédures d'information et de consultation (ainsi que de négociation et de codétermination) effectuées avec les représentations syndicales et les instances comme les conseils d'entreprise.

En effet, la participation représente une intégration du point de vue des salariés (voire des syndicats et parfois élargi aux questions d'environnement) dans le processus même de décision de l'entreprise et ouvre une possibilité de contrôle, notamment sur les orientations économiques.

Cependant, cette distinction fondamentale et l'effectivité de la participation doivent être nuancées au regard de la pratique :

- La portée d'une participation dans les organes est liée à la position même de ces organes dans le processus de décision, notamment en ce qui concerne le conseil de surveillance.
- Dans les faits, l'influence effective sur la gestion « sociale » de l'entreprise est généralement placée par les représentants des salariés en priorité par rapport à l'influence « en amont » sur les orientations économiques ouverte par la participation.
- La participation aux organes est souvent utilisée pour renforcer les droits d'information, de consultation ou de codétermination des instances représentatives; les négociations préalables avec les syndicats, les discussions informelles et l'action dans ces instances représentatives assurent généralement une influence plus réelle sur la prise de décisions que les procédures de vote de l'organe où les représentants des salariés sont minoritaires.
- Il existe des formes intermédiaires entre information-consultation et participation aux Pays-Bas et en France.

2. l'impact sur le pouvoir de gestion au travers des différentes formes d'implication des salariés

Ainsi, l'Allemagne est le seul pays à prévoir dans certains cas une parité de représentation entre salariés et actionnaires dans un organe de l'entreprise, le conseil de surveillance. Pour mesurer la capacité d'intervention des salariés sur les orientations et les décisions des entreprises, cette participation dans un organe non détenteur du pouvoir de gestion ne doit cependant pas être seule prise en compte. Il apparaît que c'est l'ensemble du système d'implication des salariés, incluant la codétermination du conseil d'entreprise, qui y assure une restriction conséquente du pouvoir de gestion.

Les autres formes de représentation des salariés dans les organes de l'entreprise en Autriche, au Luxembourg et dans les pays nordiques, s'effectuent au sein du conseil d'administration, détenteur du pouvoir de gestion, ou permettent de participer à la prise de certaines décisions importantes, aux commissions ou comités issus des organes. Néanmoins, même si la

participation permet de prendre en compte le point de vue des salariés dans le processus de décision, la représentation minoritaire des salariés ne peut guère être décisive en elle-même. Elle assure surtout des fonctions de reconnaissance des représentants des salariés, d'information, de consultation et de contrôle à posteriori, qui doivent être mises en relation avec les autres composantes de l'implication des salariés.

Outre la participation, d'autres modes d'implication des salariés contribuent à restreindre le pouvoir de gestion dans les entreprises.

Les droits d'enquête des représentants des salariés, qui s'exercent en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Portugal ne sont pas négligeables en matière économique et financière. Le système français d'expertise comptable pour le comité d'entreprise contribue notamment à borner le très large exercice des délégations générales de gestion accordées aux dirigeants de société.

Les systèmes allemands et autrichiens de codétermination assurent un contrôle sur les décisions à travers la négociation d'accords sur leurs conséquences. Les systèmes de consultation renforcée s'exerçant en Espagne, Grèce et Portugal apparaissent moins déterminants en matière économique et financière.

Enfin, les systèmes finlandais, suédois et néerlandais d'obligation suspensive de négocier ou d'avis suspensif avec voies de recours, préalables à la prise de décisions importantes en matière économique, marquent une possibilité d'intervention des représentants des salariés dans l'exercice même du pouvoir de gestion et se montrent ainsi particulièrement restrictifs à cet égard.