

## Les comités d'entreprise européens : quelles perspectives ?

Violaine Delteil(\*)

*Consacrés comme l'une des scènes du dialogue social européen par la directive de 1994, les comités d'entreprise européens ont acquis peu à peu le statut de laboratoire privilégié de l'europanisation des relations professionnelles. L'article souligne les enjeux et défis qui accompagnent la structuration, la montée en puissance et la légitimation de ces instances. L'unanimité prévaut pour souligner l'impact positif de l'implication d'un certain nombre de CEE sur la mobilisation des travailleurs comme sur l'adaptation du droit communautaire. Mais il s'interroge aussi sur leur avenir dans une Europe élargie à de nouveaux membres dotés de systèmes de relations professionnelles fragiles. Les travaux nombreux que ce survey recense et analyse, issus de la sphère académique (chercheurs et groupes de recherche anglo-saxons en tête) et d'instances communautaires, témoignent d'un certain scepticisme autour de ces nouvelles instances de représentation transnationale. Deux aspects majeurs alimentent ce scepticisme : la difficulté croissante, dans une ère géographique devenue plus hétérogène avec le dernier élargissement, à fabriquer des points de vue communs ; la difficulté pour ces instances de sortir de leur isolement relatif pour s'articuler davantage aux différentes structures de relations professionnelles existantes, tâche ardue dans le maillage complexe qui régit le dialogue social européen aujourd'hui.*

Institutionnalisés par la directive dite 94/95 CE sur l'information et la consultation(1), les comités d'entreprise européens (CEE) sont nés du souci de hisser les formes collectives de représentation des salariés au niveau de la prise de décision des groupes européens(2). Apparues dans un contexte où l'approfondissement de l'intégration économique puis l'élargissement de l'UE, viennent renforcer, de concert avec la mondialisation, l'exigence de régulation sociale transnationale (des opérations de fusions-acquisitions, restructurations, délocalisations, pratiques de dumping social, etc. ayant lieu sur le territoire de l'Union), ces nouvelles instances ont été promues comme l'une des scènes clé du dialogue social européen.

Sans surprise, compte tenu des ambitions et des enjeux qui accompagnent l'émergence de cette nouvelle instance transnationale(3), les CEE ont progressivement acquis le statut de laboratoire privilégié de l'europanisation des relations professionnelles. Nombreux, les travaux de recherche

qui leur sont consacrés ont permis d'avancer dans la compréhension de cette nouvelle enceinte du dialogue social, en interrogeant tour à tour leur activité concrète, les obstacles à leur fonctionnement, les leviers de leur montée en puissance, leur mode d'articulation dans un nouveau maillage européenisé des relations professionnelles, enfin leur avenir dans l'Europe élargie à de nouveaux membres dotés de systèmes de relations industrielles moins solides et performants que ceux de la majorité des anciens membres.

C'est à une recension argumentée de ces travaux que nous consacrons cet article, en choisissant de présenter les recherches les plus significatives, issues de la sphère académique (chercheurs et groupes de recherche anglo-saxons en tête) ou réalisées sous l'impulsion d'instances communautaires (Fondation de Dublin, ETUI, Centre d'Observation de la directive européenne, etc.), et encore peu connues du public francophone.

(\*) Université Paris 3, Sorbonne nouvelle, ICEE, viodelteil@hotmail.com.

(1) La directive impose l'obligation de constitution d'un CEE pour les multinationales européennes de plus de 1 000 salariés, et ayant au moins 150 salariés dans deux pays de l'Espace économique européen.

(2) L'objectif étant en particulier de réduire l'asymétrie, constatée avec force dans les cas de concentrations-fusions et restructurations, entre d'un côté, un traitement communautaire de ces opérations (contrôlées par la Commission) et, de l'autre, des procédures d'information-consultation restées soumises aux législations nationales et de fait mises à l'écart dans les dites opérations (DIDRY, 2001).

(3) La citation de PLATZER (citée par MÜLLER, HOFFMAN, 2001) résume assez bien les ambitions posées, ici dans une version « euro-optimiste » : « Les CEE seront un élément et un agent d'un New Deal dans les relations professionnelles en Europe, et en forgeant de nouveaux liens et réseaux, poseront les bases de l'émergence des négociations collectives sectorielles et suprasectorielles au niveau européen, tout au moins, pour ce qui concerne le cadre. »

La progression du nombre de CEE : vers un essoufflement durable ?

**[paragraphe à changer Il n'existe pas de données officielles sur le nombre de CEE existants, sur celui des accords signés et renégociés, ni sur le nombre des entreprises couvertes par la directive. D'après l'évaluation réalisée par l'Institut syndical européen en 2004, 737 CEE seraient en place aujourd'hui en Europe.]**

Quelques éléments de bilan quantitatif

Il n'existe pas de données officielles sur le nombre de CEE existants, sur celui des accords signés et renégociés(4), ni sur le nombre des entreprises couvertes par la directive. D'après l'évaluation réalisée par l'Institut syndical européen en 2004, 737 CEE seraient en place aujourd'hui en Europe (ETUI, 2005), pour un total d'environ 2160 entreprises couvertes par la directive, ce qui porte à un tiers le nombre d'entreprise disposant d'une telle instance. Ces entreprises étant pour la plupart de grandes multinationales, la proportion de salariés représentés par un CEE atteint presque les deux tiers (et correspond à 11 millions de travailleurs dans l'ensemble de l'Europe). Cette dernière remarque incluse, la marge de progression reste cependant significative.

Or il est à remarquer que si l'entrée en application de la directive de 1994 a de toute évidence constitué une forte impulsion au développement des CEE dans les premières années, un net ralentissement a été enregistré par la suite. Aux 400 accords volontaires conclus sous le régime de « l'article 13 » avant la date butoir de 1996(5) (DIDRY, 2001), ont

suivi 40 à 50 accords relevant de « l'article 6 » par an (CES, 2005).

L'élargissement de l'UE a pour ainsi dire mécaniquement relancé un processus en perte de vitesse ; la progression de 15 % du nombre de CEE sur les deux dernières années étant essentiellement à mettre sur le compte de l'intégration des nouveaux États membres.

Cet essoufflement dans la création de CEE, que l'élargissement a pu compenser en partie, a reçu plusieurs explications. La première s'appuie sur les caractéristiques des entreprises n'ayant pas créé d'instance (petite taille, faible syndicalisation, direction hostile, ou restructuration), la seconde renvoyant à l'absence d'effectivité des sanctions infligées par les États membres aux entreprises ne respectant pas la directive (CES, 2005).

Quant aux textes éventuellement produits par les CEE (résolution, simple relevé de conclusion ou accord collectif(6)), aucune recension systématique ne permet de faire ressortir ni le nombre ni la répartition par thématique (conduite du dialogue social, charte sociale, restructuration, etc.).(7)

Une progression conditionnée par le besoin de coordination économique ?

Venant compléter une explication institutionnelle et juridique de l'expansion limitée des comités, plusieurs travaux (pour l'essentiel issus de la Warwick University) soulignent le poids de facteurs économiques, tels que le renforcement de l'intégration des activités dans l'espace européen et l'accélération des restructurations.

Faisant écho ou prenant appui sur les « théories de la contingence » (STIRLING, TULLY, 2004), qui expliquent que les changements des relations sociales

(4) À noter qu'il existe deux procédures d'institution d'un CEE : soit par voie conventionnelle *via* la signature d'un accord entre la direction centrale et en principe, le « groupe spécial de négociation » constitué à cet effet (groupe composé à l'initiative de la direction de l'entreprise de représentants des travailleurs choisis selon les modes de représentation en vigueur dans chacun des pays concernés), soit par application des seules prescriptions légales, établies à titre subsidiaire par la directive et les textes pris afin d'en assurer la transposition dans les États membres (TEYSSIE, 2005a et 2005b).

(5) La directive de 1994 a accordé deux ans aux États membres pour transposer ses dispositions dans leur législation nationale. En vertu de l'article 13, les entreprises avaient jusqu'au 22 septembre 1996 pour atteindre un accord volontaire sur l'institution d'un CEE. Passé ce délai, l'article 6 entrerait en vigueur, et prévoyait l'institution de groupes spéciaux de négociation et fixait les règles relatives aux procédures et au calendrier.

(6) Compte tenu du fait que l'accord d'entreprise de niveau communautaire ne dispose pas encore d'un cadre juridique (l'article 139 du traité ne concernant que les accords à caractère professionnel ou interprofessionnel), les signataires peuvent rechercher à renforcer une autorité juridique jugée « pas toujours considérable » (TEYSSIE, 2005b) en décidant par exemple (cas de General Motors) qu'il appartient aux partenaires sociaux, dans le cadre national, de rendre ses dispositions contraignantes (*via* l'incrustation dans un accord collectif). L'absence de cadre juridique pour ce type d'accord explique la prédominance des accords signés entre direction de groupe et organisations syndicales fédérales ou interprofessionnelles de dimension européenne ou communautaire (pour des exemples, voir notamment *Liaisons sociales Europe*).

Notons, que la Commission a ouvert des perspectives pour une reconnaissance juridique des accords d'entreprise ou de groupe communautaire dans l'agenda social 2005-2010.

(7) À titre illustratif, citons le relevé de conclusions « Conduite du dialogue social au sein du groupe Axa en Europe » (2004), l'accord-cadre de General Motors entre direction et CEE pour accompagner les restructurations d'Opel (accord prévoyant que les signataires s'engagent à travailler ensemble pendant la durée de la restructuration, à s'informer de façon continue et à procéder à des consultations avec l'intention de parvenir à des solutions acceptées par les deux parties), ou encore l'accord portant adoption d'une charte sociale chez Bouygues (2001), l'accord sur la responsabilité sociale du groupe EADS (2005) ou EDF (2005), l'accord de General Motors sur les restructurations affectant les implantations européennes du groupe, l'accord de Total (2004) visant à garantir une plateforme sociale européenne, permettant notamment la conclusion d'un nouvel accord sur la diversité (TEYSSIE, 2005a).

d'une entreprise sont déterminés pour l'essentiel par les aspects propres à celle-ci, les travaux répertoriés ici soulignent les influences respectives de l'organisation de la firme, de son degré d'intégration dans le marché mondial et européen, et de la structure du marché sur lequel elle opère.

### *Le moteur de l'intégration économique*

Plusieurs auteurs montrent que l'intérêt du management et des représentants des salariés (membres du comité d'entreprise central) pour l'instauration d'un CEE s'élève avec la taille de l'entreprise, la concentration de la main-d'œuvre dans un seul pays et le degré d'internationalisation de la firme, suggérant ainsi que la création d'un CEE peut être dictée par des besoins de coordination des activités de la multinationale (WADDINGTON, KERCKHOFS, 2003; PULIGNANO, 2004). Procédant à une analyse fine des secteurs bancaire et métallurgique, V. PULIGNANO (2004) souligne de surcroît l'influence des caractéristiques méso-économiques.

Pour M. QUINTANA (2003), c'est le degré d'intégration des firmes au niveau européen (et le besoin de coordination afférent) qui, plus que le processus d'internationalisation, joue en faveur de la constitution d'un CEE. Pour l'auteur, l'internationalisation des activités n'a pas de conséquence univoque, les firmes pouvant préférer aux CEE des modes de coordination « alternatifs et innovants » au niveau international, dont l'attrait peut croître avec la concurrence internationale.

C'est donc davantage le déficit d'intégration des firmes à l'échelle européenne et le maintien d'une forte spécialisation des activités par pays, qui limiterait l'expansion des CEE (et le développement de leur activité). Un constat qui peut s'éclairer par celui selon lequel de nombreuses multinationales n'ont pas encore doté leur structure organisationnelle d'unités transnationales.

Soulignant les freins au développement des CEE, M. QUINTANA n'en évoque pas moins les forces qui président à leur extension, rappelant que l'intégration des firmes s'accélère, mais aussi que se renforce, au sein des multinationales et entre les filiales, la convergence entre les formes d'organisation du travail (temps de travail, progression de carrières). Pour l'auteur, l'avenir est largement ouvert et fonction de l'évolution des stratégies des firmes qui conditionnent structures organisationnelles, formes de management, et *in fine* préférence ou non pour la convergence et l'intégration des pratiques et politiques de gestion des RH.

### *Le rôle plus ambivalent des restructurations d'entreprise*

Le second facteur économique mis en évidence renvoie aux changements majeurs d'activité et/ou de la structure de l'entreprise, que ceux-ci prennent la forme d'opérations de fusion/acquisition et de cessions de site. Ces opérations de restructuration qui tendent aujourd'hui à s'accélérer, notamment dans les secteurs et activités les plus exposés à la concurrence internationale (PULIGNANO, 2004(8)), imposent généralement la renégociation d'un accord de CEE existant pour répondre au changement du périmètre de la firme. Dans la mesure où ces opérations génèrent un besoin de coordination, elles peuvent par ailleurs susciter un mouvement (notamment managérial) en faveur du développement de ces instances d'information et de consultation.

Mais la relation est loin d'être univoque, et les restructurations ou délocalisations peuvent aussi « mettre en péril les outils du dialogue, qui en amont, avait contribué à son traitement », et faire disparaître des structures existantes (TEYSSIE, 2005a) ou encore accroître, par la modification de la répartition des sièges, leur « instabilité organisationnelle » (BÉTHOUX, 2004)(9).

L'intégration dans l'analyse des stratégies d'acteurs conforte le lien ambivalent entre restructuration et développement des CEE. Comme le soulignent MÜLLER et HOFFMAN (2001), les restructurations n'incitent pas toujours la direction générale à favoriser l'information et la consultation des salariés au niveau du groupe, de même que de telles réorganisations ne conduisent pas nécessairement les représentants des salariés à se coordonner au niveau transnational, ceux-ci pouvant privilégier la défense de leurs intérêts locaux ou nationaux (HANCKÉ, 2000).

### **L**a fragilité identitaire de cette nouvelle instance transnationale

Repérables sur le terrain quantitatif, les marges de progression le sont aussi et plus encore sur le plan qualitatif. Si les travaux de recherche font état de positions tranchées et parfois divergentes lorsqu'il s'agit de discuter des perspectives, ils concordent davantage, au regard des attendus nés de la directive de 1994, pour dresser un bilan mitigé de l'existant, révélateur de la difficile structuration identitaire de cette nouvelle instance (éclairée diversement par chacun des travaux).

(8) L'analyse comparative réalisée par V. PULIGNANO (2004) sur les secteurs bancaires et métallurgiques est révélatrice d'une répartition inégale des pressions selon les secteurs (au détriment du secteur bancaire), mais aussi selon les activités du secteur (l'auteur montre que ce sont les activités de services financiers internationaux et non les services de banque de détail qui sont concernées).

(9) Les modalités de répartition des sièges sont soit définies dans l'accord instituant le CEE, soit en l'absence d'un tel accord, par la loi (nationale) applicable à titre principal au comité créé. Pour une présentation de la loi française, voir TEYSSIE (2005a).

Une instance en sous régime

Nombreux travaux d'enquête sur l'activité des CEE convergent pour souligner combien ces instances sont encore loin de remplir pleinement le rôle qui leur est attribué. Ce constat est étayé par la référence à des cas exemplaires

### ***L'information et la consultation rarement en temps utile***

Nombreux travaux d'enquête sur l'activité des CEE convergent pour souligner combien ces instances sont encore loin de remplir pleinement le rôle qui leur est attribué. Ce constat est étayé par la référence à des cas exemplaires (du projet de fermeture de Renault Vilvorde, aux fusions ABB-Alstom ou Pechiney-Algroupe-Alcan), où le processus d'information et de consultation s'est révélé «négligé ou inefficace» (selon les termes du document de consultation sur les CEE rédigé par la Commission européenne en avril 2004), renvoyant l'image, pour reprendre les propos de Francine Blanche, coordinatrice des syndicats européens d'Alstom, de comités «décoratifs», «simple gadget», «instance d'enregistrement», ou ceux de l'avocat du personnel du même groupe, Rachid Brihi, soulignant que la consultation a été purement formelle visant à permettre à l'employeur d'appliquer au plus vite les mesures qu'il a décidées. (10)

Les enquêtes réalisées auprès de représentants salariés à partir de sources syndicales (HALL, MARGINSON, 2005 ; WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003) corroborent la déficience des instances de représentation, soulignant la pauvreté des informations fournies par la direction, la transmission de celles-ci rarement effectuée «en temps utile», mais aussi les procédures de concertation très souvent négligées voire inexistantes, les informations n'arrivant le plus souvent qu'*a posteriori* pour validation des décisions du management.

L'enquête réalisée par WADDINGTON et KERCKHOLS (2003) auprès de 452 membres de CEE montre que parmi les rares représentants salariés estimant avoir reçu une information utile sur un point donné, près d'un tiers font état de l'absence de consultation. Un constat que les auteurs relient aux termes des accords instituant ces comités qui ne garantissent pas des procédures correctes d'information et de consultation.

Les entretiens réalisés par ces mêmes auteurs sont aussi révélateurs du poids du pays d'origine de la multinationale sur la qualité des pratiques.

Les firmes anglo-saxonnes répondent généralement moins bien que les firmes «continentales» aux attentes des membres des CEE avec une moindre qualité d'information et de consultation (avec une moindre quantité de thèmes abordés).

Les cas où le CEE apparaît réellement influent sont finalement minoritaires, et l'influence est toute relative, comme en témoignent les bémols mis par les chercheurs de la Fondation de Dublin, naturellement plutôt portés à l'optimiste : «Certains CEE ont pu exercer une certaine influence sur les décisions de la direction et même prendre part à la négociation d'accords ou de déclarations communes avec la direction.» (HALL, MARGINSON, 2005.)

### ***Une activité plus souvent discontinuée que continue***

Le constat d'une instance encore largement symbolique est à mettre en correspondance avec la nature généralement discontinuée de l'activité du CEE (BÉTHOUX, 2004). Cette discontinuité est révélée au premier chef par la fréquence limitée des réunions plénières prévues dans les accords. Procédant à une analyse des accords et de leur contenu, WADDINGTON et KERCKHOLS (2003) rapportent que seulement 13% des accords relevant de «l'article 13» prévoient davantage qu'une seule et unique réunion annuelle. Ils notent cependant une tendance à la multiplication de ce type de réunion dans les accords les plus récents (relevant de «l'article 6»), où la moyenne se rapprocherait plutôt de deux réunions.

Mais cette discontinuité est aussi repérable par l'absence de travail et de contacts réguliers entre représentants salariés et direction hors des réunions plénières. Les chercheurs de la Fondation de Dublin révèlent que les activités permanentes du CEE et les contacts réguliers avec la direction sont encore des pratiques minoritaires (HALL, MARGINSON, 2005). Or c'est bien dans ces relations informelles mais régulières que les échanges se réalisent, les stratégies se construisent, les rôles se précisent et les acteurs comme l'instance se légitiment. Si l'on sait, comme le mentionne E. BÉTHOUX (2004), que les représentants salariés associent souvent les sessions plénières à des «messes» où il s'agit d'écouter la direction, on mesure encore davantage les conséquences négatives d'une absence d'activité hors des grandes réunions annuelles.

La dimension intermittente et souvent symbolique des CEE, leur efficacité limitée (mais en progression (11)) est à mettre en relief avec la diffi-

(10) Entretiens dans *L'Humanité* (20/05/2003 ; 09/10/2003 ; 03/11/2003).

(11) Citons, parmi les mobilisations efficaces, celle du CEE de Renault (Moreau, 1997 ; DIDRY, 2001), et son impact en terme de production juridique, le cas du CEE de General Motors Europe, qui a imposé l'abandon du projet de fermetures de site pour redresser sa rentabilité, ou encore le cas du CEE d'Alstom qui, après avoir expérimenté un contrôle de la Commission européenne sur la fusion ABB-Alstom aveugle aux conséquences sociales, s'est engagé dans la négociation avec le gouvernement français d'un plan de recapitalisation de l'entreprise lui permettant d'échapper au dépôt de bilan.

cile construction identitaire de l'instance et des acteurs qui la composent (voir 2.2 et 2.3 ???), elle pose aussi la question de l'insuffisance en amont des garanties juridiques et matérielles (budget de l'instance) présentes dans la directive, et de l'accompagnement des acteurs par les fédérations européennes (voir 3<sup>e</sup> partie).

Les stratégies managériales ou la tentation de l'instrumentalisation des CEE

Si le CEE peut être conçu par le management comme un outil de partenariat social, permettant notamment, comme dans le cas de Volkswagen (MÜLLER & HOFFMANN, 2001) de se protéger contre les conflits transnationaux, (et digne de recevoir un budget annuel conséquent), il semble être bien plus souvent objet d'instrumentalisation de la part des acteurs influents, management en tête (SCHULTEN, 1996; STREECK, 1997; TUCKMAN, WHITALL, 2002).

La jeunesse de l'instance, la faible participation et continuité du travail des représentants salariés en son sein (peu expérimentés et éclatés sur différents sites de production), ainsi que les règles floues qui encadrent son fonctionnement, constituent de toute évidence un terreau fertile à la concrétisation de cette tentation managériale pouvant prendre la forme d'«arrangements microcorporatistes entre le management et "leurs" CEE» (MÜLLER, HOFFMANN, 2001; voir aussi SCHULTEN, 1996; MARTIN, ROSS, 1999).

M. QUINTANA, (2003) rappelle que si les directions sont très rarement à l'instigation de la création des CEE, nombre d'entre elles y voient une opportunité. Pour le management, la directive n'est pas seulement un outil de coordination des différentes entités de la multinationale, et pas toujours un moyen de coordonner l'action syndicale. Elle est souvent conçue et utilisée comme un outil permettant de développer, structurer et diffuser la culture d'entreprise, ou encore d'assurer une plus grande cohérence ou convergence des règles de ressources humaines au sein du groupe (temps de travail, progression de carrières) qui, comme le note l'auteur, tend à progresser plus rapidement au sein des firmes que celle des modèles de relations professionnelles.

Une telle instrumentalisation de l'instance explique sans doute que les attitudes managériales favorables aux CEE soient plus fréquentes dans les firmes anglo-saxonnes que dans leurs homologues allemandes (PULIGNANO, 2004).

Les clivages socioculturels :  
un frein majeur à la définition  
d'objectifs communs

Instance transnationale regroupant des représentants salariés issus de plusieurs pays européens, les CEE sont le réceptacle de cultures, de langues, de

référents idéologiques et de modèles de relations professionnelles hétérogènes. Si l'on peut escompter que progressivement cette multiculturalité des CEE, en favorisant une meilleure compréhension mutuelle des acteurs appartenant aux différents États membres, se présente comme un levier vers l'europanisation des relations professionnelles, elle demeure cependant à court terme un obstacle à la structuration de points de vue communs, à la définition d'intérêts transnationaux, comme en amont à la définition précise de la finalité de l'activité de l'instance. Cet obstacle d'ordre culturel est certainement le plus commenté par les travaux les plus récents, qui sont nombreux à évoquer le risque que les CEE loin de répondre au «principe de transnationalité», se transforment en «forum dans lequel les cultures sont en compétition» (MILLER, 1999).

### *La langue : un obstacle qui n'est nullement secondaire*

Parmi les multiples obstacles culturels, la langue occupe une place de choix. Les auteurs qui ont abordé ce thème lors d'entretiens auprès de représentants-salariés rapportent que l'instauration d'une langue commune tend à inhiber la communication mais que l'usage de l'interprétariat n'est pas moins problématique, ralentissant les débats, et surtout (LÉCHER, 1999), inhibant les échanges informels et le développement de la confiance mutuelle.

Mais la langue est aussi un instrument clé de contrôle et de pouvoir, divisant et ordonnant aussi des rapprochements. Ainsi l'usage de l'anglais (davantage motivé par l'exigence de réduction de coût d'interprétariat que par celle de renforcer la compréhension mutuelle) participe-t-il à rapprocher encore représentants salariés nordiques et anglo-saxons (STIRLING, TULLY, 2004), confortant d'autres rapprochements culturels (comme le partage de l'informalité des relations qui contraste avec l'aspect plus formel de celles des pays du Sud).

Considérant cette dimension stratégique de la langue, D. MILLER (1999) souligne la nécessité d'instituer une flexibilité dans le choix de la langue ou des langues de travail, mentionnant qu'un choix inflexible comporte le risque de renforcer durablement le poids d'un des groupes d'acteurs.

Signe que cette question est loin d'être subalterne, les membres salariés des CEE sont de plus en plus nombreux, comme les fédérations syndicales européennes, à souligner la nécessité de dégager des fonds pour l'apprentissage des langues, et celle, en amont, d'inscrire ce point dans l'accord de constitution des CEE.

### *Le poids des cultures nationales de relations professionnelles*

Confrontée à l'usage de langues multiples, l'instance est aussi un espace de confrontation de cultures

et modèles de relations professionnelles hétérogènes qui portent autant obstacle à la compréhension mutuelle qu'à la définition précise des enjeux et du rôle de l'instance et de ses acteurs.

Ces modèles nationaux, qui sont d'autant plus influents que le niveau national demeure encore le socle principal sur lequel se structure le dialogue social, jouent sur les attentes et positions normatives des différents acteurs, que celles-ci portent sur le rôle du CEE, sa composition ou encore son mode d'articulation aux instances fédérales européennes, (voir notamment WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003; STIRLING, TULLY, 2004; PULIGNANO 2004).

Discutant de la diversité des rôles attribués aux CEE dans les différents pays européens, STIRLING, TULLY (2004) soulignent un premier clivage Nord/Sud. Tandis que les représentants issus des pays du Nord de l'Europe voient dans le CEE une instance d'information et de consultation susceptible d'intervenir sur des questions générales touchant à l'entreprise et à son activité (y compris stratégie industrielle), le Sud de l'Europe circonscrit son rôle, limite sa dimension stratégique et minore le nombre et l'amplitude des thèmes discutés au sein de cette instance. Ainsi dans le modèle français, les compétences du CEE restent limitées à l'information et au traitement de questions relatives au niveau du groupe, tandis qu'en Italie, le rôle est encore minoré et l'instance qualifiée d'« instance faible », non sans lien avec le poids de l'idéologie syndicale (notamment de la CGIL) qui veut que les travailleurs disposent du droit de contrôler la production (PULIGNANO, 2004).

Reflétant le poids du référent national, U. REHFELD (1998) note ainsi que les CEE des groupes français demeurent fortement influencés par l'expérience des *comités de groupe*, comme les groupes allemands par les pratiques des *Konzernbetriebsrat*. La référence nationale pèse aussi sur la sélection des « outils » : V. PULIGNANO (2004) explique ainsi l'attrait des Allemands pour la fonction d'expert-coordonateur du CEE par l'existence d'une telle fonction dans leurs comités de groupe.

Les activités que l'instance peut endosser et les thèmes que celle-ci peut couvrir portent également l'empreinte du pays d'origine. Faisant écho à un rôle défini comme plus ou moins politique et stratégique, les activités peuvent concerner selon les cas, l'échange d'information, la veille sur les stratégies de l'entreprise, la solidarité face aux restructurations, la signature d'accords collectifs européens, la coordination des négociations syndicales ou codétermination des droits. Les thèmes retenus dans l'agenda des réunions peuvent porter sur la situation économique et financière de l'entreprise, la stratégie industrielle, les relocalisations, les formes d'organisation du travail, la technologie, la politique R&D, les prévisions d'emploi, la protection de l'environnement, le temps de travail, la forma-

tion professionnelle, l'égalité, les droits syndicaux, etc. (WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003).

Les données recueillies par WADDINGTON et KERCKHOLS (2003) montrent que certains thèmes comme la situation économique et financière de l'entreprise et la stratégie industrielle sont des thèmes classiques (respectivement cités par 66,8% et 60% des répondants), tandis que d'autres restent encore marginaux comme le thème des droits syndicaux (cités par 21,6% des membres de CEE interrogés). On notera que l'intégration ou non de ce dernier thème n'est pas sans incidence sur le rôle et la nature des liens que le CEE est susceptible d'entretenir avec les organisations syndicales.

À cette interprétation plurielle du rôle et des activités du CEE vient faire écho une opposition sur la composition et le mode de fonctionnement de l'instance. Plusieurs auteurs mettent en exergue l'opposition entre le « modèle allemand », caractérisé par une représentation uniquement salariée, et le « modèle français » où managers et représentants salariés sont présents en nombre égal. D'après les données recueillies par WADDINGTON et KERCKHOLS (2003), près des deux tiers des accords instituant un CEE (63%) auraient opté pour une représentation paritaire.

MARGINSON *et alii* (2004) estiment cependant que ce clivage formel doit être nuancé, arguant que dans le cas d'une institution mixte des réunions préparatoires entre représentants des salariés permettent de dégager des positions communes, tandis que lorsque l'instance ne regroupe que les salariés, des réunions avec le management suivent généralement les réunions plénières.

Les différentes cultures de relations professionnelles peuvent aussi déterminer le degré d'indépendance attendu des comités d'entreprise vis-à-vis des organisations syndicales (PULIGNANO 2004). À cet égard, l'opposition entre le modèle de relations professionnelles dans les entreprises de type anglo-saxon (« modèle à canal unique ») et le modèle allemand à « modèle dual » (REHFELD, 1993) est bien sûr déterminante.

Enfin, les modèles nationaux conditionnent aussi la capacité des acteurs à transcender les clivages intersyndicaux ou ceux existant entre syndicats et management, pour rechercher des compromis. Les auteurs sont nombreux (voir par exemple STIRLING, TULLY, 2004), à mentionner l'opposition entre des pays où division syndicale et conflictualité prédominent (cas de la France, l'Espagne ou le Royaume-Uni), et des pays où l'emportent codétermination et recherche de compromis (pays nordiques et Allemagne).

Enfin, soulignons que les différences culturelles ont aussi marqué de leur empreinte les travaux de recherche effectués sur les CEE. Si les positions « euro-optimistes » et « euro-pessimistes » des

auteurs (pour reprendre l'opposition de DOLVIC, 1997) sont fortement conditionnées par un cadre théorique et une approche (normative/positive), elles sont aussi déterminées par les référents institutionnels (nationaux) des auteurs, comme le rappellent MÜLLER et HOFFMAN (2001) dans la revue de littérature qu'ils consacrent au sujet.

### *Le CEE au service d'intérêts locaux ou nationaux*

La « constellation dynamique d'intérêts de groupe » évoquée par STIRLING et TULLY (2004) pour qualifier le CEE, peut aussi devenir l'instrument d'une fraction des représentants salariés. La plupart des auteurs mentionnant cette probabilité l'illustrent en évoquant la position stratégique dont peuvent bénéficier, au premier chef, les représentants salariés du siège social de la multinationale. L'influence de ces derniers est dictée par différentes variables qui leur offrent un « avantage naturel » (LECHER, 1999) dans l'accumulation de l'information : proximité géographique avec la direction générale, ancienneté de la structure nationale d'information et de consultation, cumul de mandats entre le représentant salarié de l'instance nationale (ex comités de groupe) et de l'instance européenne (CEE), etc. La surreprésentation en nombre de sièges dans le CEE (si le siège social demeure le plus gros employeur du groupe), peut constituer un atout supplémentaire, et c'est pour remédier à ce déséquilibre des pouvoirs que LECHER (1999) propose une règle de répartition des sièges qui soit indépendante du volume de main-d'œuvre de chaque pays (12).

Si l'influence des représentants du siège social peut bien évidemment jouer en faveur du développement des CEE, via la diffusion de l'information dans l'ensemble du groupe et la recherche d'une construction de points de vue transnationaux, elle peut aussi servir des intérêts moins généraux et plus locaux. Nombreux travaux rapportent de telles stratégies (voir MÜLLER & HOFFMANN, 2001), dont V. PULIGNANO (2004) évoque l'une des conséquences : portés à la préservation de leurs sphères et espaces d'autonomie, les acteurs influents participent de fait à renforcer les relations verticales au détriment de relations horizontales transnationales qui sont la raison d'être des CEE. D'autres auteurs évoquent le risque d'exacerbation de conflits entre États membres et intersites, d'autant plus probable que les structures préexistantes (comme le *comité de groupe* en France ou *Konzernbetriebsrat* en Allemagne) sont souvent des formes de défense des intérêts de site (Jaeger, 1996). Dans une conclusion quelque peu provocante, B. HANCKÉ (2000) estime que les CEE peuvent ainsi devenir l'un des leviers majeurs d'un nouveau régime de concurrence.

Si ces tentatives d'instrumentalisation sont souvent le reflet de positions initiales inégales, elles ne sont pas sans lien avec les référents culturels et politiques précités. STIRLING et TULLY (2004) rapportent ainsi le cas d'un CEE traversé par un conflit entre les représentants salariés espagnols et leurs homologues des pays du Nord de l'Europe. Le conflit résulte de la tentative des premiers d'utiliser le CEE comme un outil de comparaisons internationales et *in fine* un levier pour leurs propres revendications salariales, stratégie à laquelle s'opposent les représentants nordistes d'autant plus vivement qu'ils ne conçoivent pas l'instance comme un forum de négociation potentielle (voir *infra*).

Plus fondamentalement, le risque pointé par les auteurs est que les CEE se présentent davantage comme un « forum dans lequel les cultures sont en compétition » (MILLER, 1999), que comme un « catalyseur » (PULIGNANO, 2004) d'alliances entre travailleurs, venant remettre en cause le projet d'une fabrication d'un point de vue commun, européen et légitime. Dans le contexte d'une accélération des restructurations, et de délocalisations intracommunautaires, les limites actuelles des CEE n'en sont que plus préoccupantes. Dans ce type d'opérations, la difficulté de faire en sorte que les syndicats nationaux ne recherchent pas uniquement des compromis préservant « leurs » emplois mais envisagent aussi les conséquences de leur stratégie sur l'emploi des autres pays, reste le principal mais aussi le plus lourd défi. Pour y répondre, M.A. MOREAU estime qu'il sera certainement nécessaire que l'Union européenne envisage la création d'incitations « pour que les organisations syndicales qui “perdent des emplois” soient entraînées à négocier au niveau transnational quand des travailleurs du groupe d'un autre pays “gagnent des emplois” » (MOREAU, 2005).

### Les leviers pour une affirmation du rôle des CEE

**[paragraphe à changer : Les auteurs sont nombreux à relier le bilan mitigé des CEE à l'insuffisance du cadre et des garanties juridiques issus de la directive de 1994. La directive est présentée comme instituant une « régulation indirecte et flexible » (MÜLLER et HOFFMANN, 2001), une « liberté contractuelle ».]**

La révision de la directive : pour renforcer garanties et outils des CEE

Les auteurs sont nombreux à relier le bilan mitigé des CEE à l'insuffisance du cadre et des garanties

(12) D'après l'enquête réalisée par WADDINGTON et KERCKHOLS (2003), un tiers seulement des accords existants prévoient une telle répartition égalitaire entre pays.

juridiques issus de la directive de 1994. La directive est présentée comme instituant une «régulation indirecte et flexible» (MÜLLER et HOFFMANN, 2001), une «liberté contractuelle» (MOREAU, 1997), laissant aux acteurs et au rapport de force le soin de contractualiser dans un accord collectif d'entreprise les procédures par lesquels les salariés sont informés et consultés (PULIGNANO, 2004). Le flou juridique est alors perçu comme limitant fortement la qualité des accords de création de CEE (les signataires ne recevant que peu d'obligations), et en retour considéré comme source de conflits potentiels.

La question de l'information-consultation figure en première ligne des points sur lesquels la directive reste elliptique: cette dernière (comme illustré par l'affaire Vilvorde ou plus récemment par celle d'Alstom), ne mentionne pas la durée du «temps utile» dont dispose le management pour transmettre l'information, pas plus qu'elle n'oblige la direction à systématiquement informer (et, s'il le demande, consulter) le CEE *avant* que ne soit arrêtée toute décision relevant du cercle des circonstances exceptionnelles affectant les intérêts des travailleurs.

La directive fait par ailleurs l'impasse sur un certain nombre de points qui auraient pu renforcer la qualité des accords et du climat social: la question de la qualité de l'information, celle des droits syndicaux et droits de grève, des modes de résolution des conflits, des droits spécifiques en cas de fusion ou acquisition (au-delà de la clause actuelle qui invite l'employeur à la tenue d'une réunion extraordinaire «aussi tôt que possible»), ou encore celle des modalités de re-répartition des sièges en cas de changement du périmètre de la firme. Elle passe également sous silence la question de l'ordre de consultation entre le CEE et les instances nationales de représentation des travailleurs, et celle non moins cruciale des relations entre CEE et syndicats (risquant non seulement de nuire à la bonne transmission de l'information aux salariés, mais aussi d'accroître le sentiment d'isolement des membres du CEE (WADDINGTON et KERCKHOLS, 2003); enfin, la directive est muette sur le fonctionnement matériel du CEE (nombre de réunion, langues de travail, recours à l'expertise, droits et modalités de financement des formations, des experts, *etc.*); ce dernier manque se reflétant dans le fait qu'une majorité des accords instituant CEE ne prévoient ni n'encadrent les activités du CEE (BÉTHOUX, 2004).

Si le cadre de la directive a pu nuire à la qualité des accords, ces derniers ont néanmoins et avec l'ex-

périence, gagné en clauses protectrices et outils de fonctionnement. Plusieurs travaux (MARGINSON *et alii*, 2001; WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003; TEYSSIÉ, 2005a) rapportent la fréquence accrue des clauses stipulant l'obligation d'information préalable, ou l'obligation de tenue d'une réunion extraordinaire du CEE ou du comité restreint dans certains cas de restructurations ou licenciements, des clauses (présentes dans 60% des accords selon WADDINGTON et KERCKHOLS, 2003) prévoyant la possibilité de recours à un expert externe; clause prévoyant la fonction d'«expert-coordonateur» (encadré par la fédération européenne), ou encore des clauses prévoyant un comité restreint composé de 3-4 membres (comité déjà inclus dans 62% des accords), dont l'objectif consiste à définir avec précision l'agenda, programmer les différentes réunions de travail (dont celle préparant la réunion annuelle) et améliorer la coordination entre les différents niveaux.

Cette dynamique institutionnelle est confortée par DIDRY, BÉTHOUX, MIAS (2005) qui soulignent que les accords les plus récents sont plus prolixes sur les aspects de fonctionnement matériel (13).

Impulsé par l'Affaire Vilvorde, et lancé par la Commission dans une consultation ouverte en avril 2004, le projet de révision de la directive est dicté par la volonté de renforcer les garanties juridiques et matérielles des comités. Sur le volet de l'information-consultation qui focalise la majorité des débats, la révision pourra s'appuyer sur les avancées introduites par la directive sur l'information et la consultation (dite directive «Vilvorde») de 2001 (14) ainsi que sur la directive sur la société européenne, cette dernière précisant que l'information doit être disponible «dans un temps, d'une manière et dans un contenu qui permettent aux représentants des salariés de réaliser une évaluation en profondeur de ses éventuelles conséquences et, si nécessaire, de préparer les consultations avec l'organe compétent de la société européenne» (art. 2).

Également influencée par les insuffisances constatées, la nouvelle directive devrait aussi apporter un cadre plus protecteur et des moyens de fonctionnement plus conséquents.

Des instances insuffisamment encadrées et «articulées»

Si le manque de ressources matérielles et financières constitue l'une des causes majeures du sous-développement des CEE, le manque de liens et d'interactions avec les organisations syndicales

(13) S'appuyant sur une analyse lexicale d'accords, les auteurs font ressortir que la fonction et la composition de l'instance (mode de désignation des représentants aux CEE, répartition des sièges...) sont les aspects les plus cités, devant ceux relatifs au fonctionnement matériel (organisation de réunions, déroulement des réunions, compte rendu).

(14) La directive établissant «un cadre relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne» étant un «couronnement du tryptique» (DIDRY, 2001) constitué par les directives sur l'information et la consultation en cas de licenciements collectifs (1975), celle sur le maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprise (1977), enfin celle sur les comités d'entreprise européens (1994).



aux différents niveaux est aussi considéré comme décisif et souligné par de nombreux auteurs (15). Pour de nombreux commentateurs, le développement des CEE est en effet largement suspendu à leur capacité à s'intégrer dans des formes plus larges de solidarité entre les travailleurs (MARTINEZ, LUCIO, WESTON, 2000), et dans des réseaux susceptibles de leur assurer l'accès à différents types de ressources (ressources financières, temps, information, pouvoir, légitimité), dont on voit des signes dans l'émergence d'un nouveau maillage reliant fédérations internationales, syndicats européens et comités d'entreprise européens (MOREAU, 2005).

Les travaux recensés sont très peu diserts quant au rôle des organisations syndicales nationales, reflétant la difficulté de celles-ci à articuler CEE et niveaux hiérarchiques supérieurs, et en amont la persistance d'un « dilemme non résolu » (PULIGNANO, 2004) associée selon l'auteur à la divergence des vues nationales sur les modalités de structuration des relations professionnelles au niveau européen.

Davantage de travaux évoquent le rôle crucial des fédérations européennes dans la coordination verticale. Si dans les faits, le volontarisme des instances fédérales européennes à l'égard des CEE est encore très inégalement distribué selon les secteurs (QUINTANA, 2003), plusieurs moyens d'action peuvent être relevés. Les auteurs soulignent notamment le rôle des lignes directrices (*guidelines*) des structures fédérales, qui peuvent orienter les représentants salariés dans la négociation des accords et la revendication de certains outils ou clauses favorisant un meilleur fonctionnement des CEE, mais aussi le rôle clé de la fédération dans l'encadrement de l'expert-coordonateur (MARGINSON *et alii*, 2001, 2004; WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003).

Si nombreux sont les travaux (en lien avec l'origine des commanditaires) qui expliquent la compétence encore limitée des organisations syndicales (nationales et européennes) dans le soutien aux CEE par le déficit de ressources, LECHER (1999) donne une autre explication en rappelant que cette réalité tient aussi au fait que les organisations syndicales n'ont pas encore pleinement clarifié le statut et le rôle des CEE.

Enfin, la difficile prise en considération par les acteurs des nouveaux enjeux de l'articulation peut se lire dans les priorités des demandes adressées par les membres des CEE aux organisations précitées, lesquelles concernent bien davantage les questions de formation des membres des CEE que celles relatives au rôle d'un « coordinateur » faisant le lien entre CEE et fédérations européennes.

## Les CEE : au risque de l'intégration de nouveaux membres ?

La perspective de l'élargissement, signifiant intégration dans les CEE de représentants des nouveaux États membres, a essentiellement été discutée au regard de son impact sur le fonctionnement des CEE. À cet égard, le constat de fragilité identitaire et d'insuffisante articulation des comités a été repris pour nourrir un certain nombre de craintes, dont la plus explicite et générale peut être formulée comme suit : l'ouverture d'instances encore jeunes et identitairement fragiles à des acteurs non moins jeunes et « fragiles » ne risquait-elle pas de freiner la montée en puissance de leur rôle de représentation et de régulation, soit de leur rôle politique ? (voir notamment WADDINGTON, KERCKHOLS, 2003). Venant s'ajouter aux risques d'une complexification des aspects de procédure (comment fonctionner en étant plus nombreux), et d'un renforcement des difficultés de compréhension mutuelle, le principal risque évoqué renvoie à la difficulté d'élaborer des points de vue transnationaux entre des acteurs, qui non seulement relèvent de traditions sociales, politiques, institutionnelles plus hétérogènes, mais aussi sont porteurs d'intérêts difficilement conciliables liés aux disparités socio-économiques est-ouest. Selon cette conjecture, les CEE élargis seraient moins des remparts à la stratégie managériale de mise en concurrence des sites, que des caisses de résonance de l'opposition marquée entre pays à fort différentiel de salaires et conditions de travail.

Les quelques études (encore rares, et pour l'essentiel de sources syndicales) qui se sont attelées à ces questions ne semblent pas toutes corroborer les craintes exprimées ci-dessus. Elles pointent cependant un certain nombre de difficultés, dont les premières sont d'ordre pratique.

Une extension parfois difficile  
des CEE à l'Est

MÉARDI (2004) évoque quelques-unes des difficultés d'implantation des nouveaux membres, observées avant l'élargissement de l'UE, dont on peut supposer qu'elles ne disparaîtront pas immédiatement après mai 2004. Chez Fiat, cinq années auront été nécessaires pour implanter au titre d'observateur un (seul) représentant salarié polonais (pour 10 000 salariés), représentant non élu et provenant d'un syndicat minoritaire. Chez Danone, les membres polonais n'auront été invités à participer à une réunion du CEE que la veille de celle-ci et sans prise en charge financière de leur voyage. Par

(15) LECHER (1999) a abordé cette dimension pour construire une typologie des CEE. La distinction entre quatre types de CEE (le CEE « symbolique », le CEE « orienté sur le service », le CEE « projet », et le CEE « orienté sur l'engagement ») est construite à partir des degrés de quatre « champs d'interaction » dans lesquels s'inscrivent les CEE (relations entre CEE et management, CEE et organisations syndicales, entre CEE et les niveaux nationaux, enfin relations internes au CEE).

ailleurs, pour les deux premières années de participation au CEE, les représentants polonais n'ont pas disposé de traduction.

Une autre difficulté observée concerne la difficulté d'élargir la représentation des salariés dans les CEE, en l'absence de représentants locaux élus dans les filiales est-européennes (MARGINSON *et alii*, 2004). Dans ce cas, le CEE peut être confronté à la délicate tâche consistant à faciliter ou organiser des élections locales afin de désigner des représentants. De son côté, l'étude réalisée par la CFDT (2004) pointe le risque que de telles élections locales soient dominées par la direction.

Une autre question pratique qui relève du fonctionnement du CEE, (posée notamment par l'étude CFDT) renvoie à la répartition des sièges une fois l'instance élargie aux membres des PECO. Il s'agit d'une question déjà abordée par les opérations de modification du périmètre de la firme en cas de fusion ou autre.

Si dans certains cas, l'opération peut se solder par l'intégration de nouveaux représentants sans remise en cause des règles de répartition des sièges, dans d'autres (dépassement d'un seuil fixé généralement entre 100 et 150 représentants), la pondération par pays doit être ajustée. Certains accords ayant fixé des seuils plus bas peuvent prévoir que tous les pays n'aient pas nécessairement de représentation nationale (s'ils sont en dessous d'un certain seuil de salariés/par pays), et puissent être regroupés (p. ex. un représentant pour les pays baltes).

Peu d'informations existent sur la manière (conflictuelle ou non) dont ont été redistribués les sièges dans les CEE après l'intégration des nouveaux membres. Sur cette question, l'étude de MÉARDI (2004) réalisée auprès de représentants salariés des CEE de six entreprises ayant des activités en Pologne, dévoile notamment l'opposition des représentants salariés français d'une entreprise française implantée en Pologne à une augmentation du nombre de représentants polonais qui se ferait sur la base des règles de répartition des sièges existantes.

Enjeu de pouvoir, les modifications de la taille du CEE peuvent être perçues comme une menace par les anciens membres, au même titre que la création d'un CEE peut l'être pour les représentants du personnel du siège social qui bénéficient d'une position privilégiée dans l'accès à l'information (BLOCKLAND, 2002 ; LECHER *et alii*, 2001).

Rappelons ici que l'ouverture des CEE des entreprises occidentales aux nouveaux membres a pu dans un certain nombre de cas anticiper l'élargissement et se réaliser de manière progressive. Selon l'ISE (2002) un quart des entreprises qui disposaient déjà d'un CEE et qui menaient des activités dans au moins un des futurs États membres (soit 84 des 323 entreprises recensées en 2002) a en effet attribué aux futurs membres le statut d'observateurs ou de membres à part entière (16), dans des proportions à peu près équivalente d'après MARGINSON *et alii* (2004), les auteurs soulignant cependant que les multinationales françaises ont davantage eu recours au statut d'observateurs (17).

Des rivalités est-ouest  
surévaluées bien que réelles

Les travaux recueillis par la Fondation de Dublin concluent que l'ouverture des CEE aux nouveaux États membres s'est bien moins traduite par l'émergence de problèmes inédits, que par une certaine exacerbation des difficultés existantes. Comme d'attendu, les principales causes de difficultés seraient à chercher du côté de la diversité des cadres légaux et des pratiques de relations professionnelles au niveau national, de l'hétérogénéité des formes et traditions locales en matière de représentation des salariés, ainsi que de la barrière des langues.

Ces différentiels culturels ne sont pas étrangers au fait que les attentes des nouveaux membres à l'égard de ces instances apparaissent parfois irréalistes, comme le suggèrent les rapports issus des centres nationaux de la Fondation de Dublin. L'étude de MÉARDI (2004) suggère par ailleurs que les membres des PECO sont encore peu ou très peu familiers de certains des thèmes discutés au sein de l'instance, et qui s'inscrivent dans une gamme variée de questions relatives au droit du travail et aux stratégies industrielles. Ainsi et pour ne citer qu'un exemple cité par l'auteur, le thème de l'égalité des chances trouve pour l'heure encore bien moins d'échos auprès des syndicalistes polonais que de leurs homologues occidentaux.

Mais le déficit de connaissance des nouveaux membres sur les cultures et cadres institutionnels des relations professionnelles des différents anciens États membres (qui est un préalable à la connaissance du CEE de ses règles de fonctionnement, et de son rôle), est loin d'être univoque et qui doit être retourné aux anciens membres, comme le suggère

(16) Sur le pourcentage d'entreprise ayant ouvert par anticipation leur CEE aux futurs membres, les estimations ne sont pas toutes concordantes, et révèlent encore la faiblesse des outils statistiques dans ce domaine. Les statistiques de la Commission européenne et de l'ISE évoquent plutôt un pourcentage inférieur à 20 %, tandis que celles de MÉARDI (2004) dépassent le tiers.

(17) Étudiant les données relatives à 113 entreprises (issues d'une base de données d'investisseurs étrangers (regroupant les 500 plus grands IDE réalisés en Pologne), ainsi que les statistiques de Solidarnosc et celles de la Fondation de Dublin, MÉARDI (2004) rapporte que dans 14,2 % des entreprises étudiées, les nouveaux membres disposent du statut de représentant à part entière, dans 22 % c'est le statut d'observateurs qui est attribué, tandis que dans les autres entreprises, soit les négociations sont en cours (cas de 21,2 %), soit il n'y a pas de lien entre les CEE et les syndicats polonais (cas de 42,6 %).

rent les entretiens menés par MÉARDI (2004). Ces derniers sont en effet révélateurs d'une méconnaissance mutuelle des cadres et pratiques propres aux différents pays.

Ce constat pose la question du nécessaire apprentissage du fond comme de la forme des CEE, jusqu'ici surtout abordé comme concernant les nouveaux membres. Sur cet aspect, notons que certains syndicats, dont IG Metall en Allemagne, dispensent des formations pour les membres des filiales est-européennes. Les fonds structurels destinés aux relations professionnelles peuvent aussi être mobilisés à cette fin. Il est certain que la phase d'acculturation nécessitera du temps, mais aussi des ressources (les moyens destinés à la formation constituant d'ailleurs l'une des questions clé dans le cadre de la révision de la directive).

Inévitables, les difficultés cognitives et culturelles de compréhension mutuelle entre les « anciens » et « nouveaux » représentants ne sont cependant pas toujours des obstacles à la coopération est-ouest. C'est le constat qui ressort des propos des acteurs interrogés par MÉARDI (2004).

D'autres risques méritent également d'être relativisés. Ainsi en est-il de l'opposition et conflictualité attendue « anciens » et « nouveaux » membres sur les niveaux de salaires. Le bilan fourni par la FONDATION DE DUBLIN (2004) note que « peu de signes témoignent d'une rivalité systématique est-ouest » à l'intérieur des CEE élargis. MÉARDI (2004) dresse un constat similaire, notant que le contexte d'intérêts locaux divergents (pays à bas et hauts salaires) n'est pas nécessairement source de conflits, estimant en conséquence que les CEE élargis pourraient infléchir le potentiel de rupture (matérialisé notamment par les pratiques de dumping social) qui accompagne l'élargissement (que ce soit en matière d'organisation de la production, ou de système de relations professionnelles).

De surcroît, plusieurs études convergent pour souligner que les phénomènes de restructurations ou de délocalisations ne sont pas nécessairement révélateurs ou déclencheurs d'intérêts antagoniques et peuvent au contraire se révéler fédérateurs. Un rapport réalisé par la Fondation de Dublin évoque ainsi l'expérience à « double tranchant » des restructurations, soulignant qu'elles peuvent fédérer anciens et nouveaux membres, lorsque leurs sites font respectivement l'objet de réductions de personnel. Suivant un constat analogue, MÉARDI (2004) explique le rapprochement des représentants salariés polonais d'avec leurs homologues occidentaux par une même exposition au risque de pertes d'emploi et de délocalisations. L'auteur cite la forte sensibilité des syndicalistes est-européens au thème des réductions d'emploi (particulièrement aigu dans un pays comme la Pologne où le taux de chômage avoisine les 20 %). Il mentionne en outre le fait que le phénomène des délocalisations n'est pas unidirectionnel (de l'ouest

vers l'est) mais emprunte aussi le chemin inverse : il cite ainsi l'exemple d'une firme danoise ayant quitté la République tchèque pour l'Allemagne, provoquant l'un des conflits sociaux les plus puissants. Mais ce rapprochement constaté entre les Polonais et leurs homologues occidentaux tient aussi au fait que les premiers, comme les seconds, se sentent désormais menacés par une concurrence salariale venue de l'est (des voisins ukrainiens et lithuaniens). Se considérant eux-mêmes à mi-chemin entre les pays à bas et à haut salaires, les syndicalistes polonais tentent d'aborder les questions des deux côtés.

Faisant écho à ce rapprochement des points de vue stratégiques (même si la prédominance des sources syndicales doit nous conduire à être prudents sur ce point), l'étude de la Fondation de Dublin souligne la forte concordance des points de vue portés par les « anciens » et « nouveaux » membres.

Les études de cas recueillies par la Fondation de Dublin (en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie) rapportent que les représentants salariés des nouveaux États membres portent un regard similaire aux anciens membres quant aux avantages et limites des instances auxquelles ils participent. Ils sont par ailleurs presque unanimes pour juger utile l'appartenance au CEE, y voyant parmi autres avantages, celui d'accès aux informations relatives à la situation économique, aux projets de l'entreprise, la possibilité d'une meilleure liaison avec l'entreprise mère, la possibilité de rencontrer et d'échanger avec des collègues d'autres pays, enfin celle d'établir des comparaisons sur les données relatives à l'emploi, aux conditions de travail et aux rémunérations et qui peuvent être mobilisées ensuite comme référent pour les négociations locales.

Quant aux obstacles soulevés, ils renvoient principalement à la barrière de la langue, l'espacement des réunions de CEE, et une information pas toujours fournie en tant utile. On retrouve ici la plupart des obstacles évoqués par des travaux portant sur les CEE avant l'élargissement.

Les CEE, vecteur  
de nouveaux équilibres de pouvoir ?

Si l'élargissement des CEE aux représentants salariés des PECO semble jusque-là avoir peu influencé les pratiques de relations professionnelles, il pourrait à terme infléchir ou redessiner l'équilibre des pouvoirs au sein des multinationales mais aussi des filiales est-européennes, comme le suggère MÉARDI (2004). Le premier signe évoqué par l'auteur renvoie à un « effet d'information » : « Tandis que les investisseurs étrangers exploitent souvent leur origine occidentale comme une justification pour introduire du changement et citent les développements à l'ouest pour enfermer les syndicats dans un rôle défensif et traditionaliste sur le mode "vous ne savez pas comment ça marche dans une économie mondiale et le marché libre, nous nous savons",

après l'intégration dans les CEE, ce discours change à 180 degrés ? Ce sont maintenant les syndicats qui se réfèrent aux pratiques occidentales comme modèles et le management qui cherche à insister sur la spécificité polonaise et sur l'impossibilité d'appliquer les standards occidentaux » (MÉARDI, 2004). D'après l'auteur, la rhétorique mobilisée par le management à l'encontre de syndicats qualifiés de conservateurs est surtout remarquable lorsque les contacts entre représentants de l'ouest et de l'est font défaut (en particulier avant l'intégration des seconds dans les CEE). Lorsque les contacts se renforcent, la même rhétorique change de camp, les syndicalistes polonais (mieux informés que le management local) étant les premiers à évoquer les réalités occidentales pour critiquer un management local rétrograde, notamment en matière de droits syndicaux et cadres de négociation collective.

Le deuxième signe pointé par l'auteur est un « effet de légitimation » des représentants salariés locaux, induit par le renforcement de leurs contacts avec le management central. Venant compléter une littérature ayant révélé l'existence d'alliances nationales (syndicat management) constituées pour défendre des situations locales contre l'étranger, ou encore celle d'alliances transnationales contre le management central, les interviews réalisées par MÉARDI (2004) auprès des représentants polonais et des managers des sièges sociaux ont révélé que ces derniers faisaient parfois cause commune contre le management polonais. Rapportés par l'auteur, les propos d'un représentant du personnel français rejoignent certainement les griefs des syndicalistes locaux (désormais informés des droits et conditions salariales à l'ouest) lorsqu'il affirme : « Le problème des sociétés étrangères est réellement le management polonais : le comportement des managers polonais est un excès de zèle, ils exercent plus de pression sur les salariés que cela ne leur est demandé. »

Si le rapprochement des représentants salariés locaux d'avec le management central peut être une source de légitimation des premiers comme acteurs à part entière (au même titre que le rapprochement avec les représentants salariés ouest-européens), et pousser au rattrapage partiel des conditions salariales, il peut aussi servir principalement les intérêts du siège social. Faisant écho à d'autres travaux plus anciens déjà mentionnés, MÉARDI (2004) évoque la possible instrumentalisation des CEE par les sièges sociaux, au service ici d'un objectif spécifique de contrôle sur le management local.

\*

\* \*

Révélaient la vigueur du débat sur les comités d'entreprise européens, les travaux nombreux qui leur sont consacrés témoignent aussi du scepticisme qui entoure ces nouvelles instances de représentation transnationale quant à leur capacité à occuper le « nouveau terrain d'action » (DIVRY, BÉTHOUX, MIAS, 2005) qui leur ait progressivement ouvert (18). Deux aspects majeurs alimentent le scepticisme : d'une part, la difficulté croissante, dans une ère géographique devenue plus hétérogène avec le dernier élargissement, à fabriquer des points de vue communs (sur le rôle de l'instance comme sur les thèmes débattus), opération supposant de transcender les intérêts locaux particuliers tout en respectant les différences culturelles (STIRLING, TULLY, 2004); d'autre part, la difficulté pour ces instances de sortir de leur isolement relatif pour s'articuler davantage aux différentes structures de relations professionnelles, tâche ardue si l'on sait le maillage institutionnel complexe, hiérarchique et réticulaire à la fois, qui régit le dialogue social européen sur le territoire de l'Union.

Quant au rôle que pourraient jouer ces instances dans le mouvement d'eupéanisation des relations professionnelles, les perspectives sont également nuancées. Si l'unanimité prévaut pour souligner l'impact positif de l'implication d'un certain nombre de comités d'entreprise européens (Vilvorde restant un cas plus exemplaire que d'autres) sur la mobilisation des travailleurs comme sur la mobilisation et adaptation du droit communautaire (DIDRY, 2001), certaines voix, venues principalement de pays où les structures de représentation sont fortes, s'élèvent pour pointer les risques émanant de structures aux qualificatifs multiples (« néo-corporatiste », « micro-corporatiste », « néo-volontariste », voir MÜLLER, HOFFMANN, 2001) : risque que les CEE affaiblissent les structures de dialogue social existantes, renforcent le mouvement d'effritement de la régulation statutaire, accentuent la décentralisation de la négociation au niveau européen sans favoriser de nouvelles articulations entre les différents niveaux ; risque encore que ces instances se présentent comme un îlot de relations professionnelles locales au milieu d'un océan marqué par la fragmentation des RP au niveau national (LECHER *et alii*, 2001).

Enfin, les perspectives sont plus unanimement optimistes quant à l'impact des CEE sur les systèmes de relations professionnelles des nouveaux et futurs États membres. Acteurs en quête de légitimité, les comités pourraient aussi constituer des vecteurs clés du dialogue social dans une région où ce dernier est encore fragile, peu structuré et constitue un handicap sérieux à l'eupéanisation des questions sociales et d'emploi.

---

(18) À cet égard, la reconnaissance juridique des accords collectifs d'entreprise européenne, inscrite dans l'agenda 2005-2010 de la Commission devrait constituer une étape décisive dans l'eupéanisation progressive du droit du travail.

## Bibliographie

- BÉTHOUX E. (2004), «Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité», *Travail et Emploi*, n° 98.
- BLOCKLAND A. (2002), «Waarom geen Europese Ondernemingsraden?», University of Utrecht.
- CFDT (2004), «Comment réussir l'élargissement des comités d'entreprise européens», CFDT Europe Guide, janvier.
- DIDRY C. (2001), «Le comité d'entreprise européen devant la justice: mobilisation du droit et travail juridique communautaire», *Revue Droit et Société*, n° 49.
- DIDRY C., BÉTHOUX E., MIAS A. (2005), «La construction et les enjeux d'un système de relations professionnelles européen», in *L'Europe et le dialogue social*, Les Cahiers du Plan, n° 12.
- DOLVIC J. E. (1997), «EWCs and the Implications for Europeanisation of Collective Bargaining», in DOLVIC J. E., *Redrawing Boundaries of Solidarity: ETUC, Social Dialogue and the Europeanisation of Trade Unions in the 1990s*, Oslo, Arena and FAFO.
- ETUI (2005), *European Works Councils Database*.
- HALL M., MARGINSON P., (2005), EIRO (2005), «Évolutions relatives aux comités d'entreprise européens», EIRO online, Id: TN0411102S.
- HANCKÉ B. (2000), «European Works Council and the Motor Industry», *European Journal of Industrial Relations*, n° 6.
- JAEGER R. (1996), «Euro-betriebsräte and Entwicklung Transnationaler Kommunikationsstrukturen», *WSI-Mittellungen*, n° 8.
- LECHER W. (1999), «Resources of the European Works Council», *Transfer*, n° 5-3.
- LECHER W., PLATZER W. H., RUB S., WEINER P. (2001), «European Works Council, Developments, Types and Networking», London, Gower.
- MARGINSON P., HALL M., HOFFMAN A., MÜLLER T. (2001), «The Impact of European Works Councils on Management Decision Making in Anglo-Saxon Multinationals: A Case Study Comparison», Paper presented to the Conference on *Multinationals Companies and Human Resource Management*, De Monfort University, Leicester, 12-14 July.
- MARGINSON P., HALL M., HOFFMAN A., MÜLLER T. (2004), «The Impact of European Works Councils on Management Decision Making in US and UK-based Multinationals: A Case Study Comparison», *British Journal of Industrial Relations*, n° 42, 2.
- KELLER B. (1995), «European Integration, Worker's Participation and Collective Bargaining: A Euro-pessimistic View», in Unger & Van Waarden (ed.), *Convergence or Divergence: Internationalisation and Economic Policy Responses*, Aldershot: Aldershot.
- MARTIN A., ROSS G. (1999), «In the Line of Fire: the Europeanisation of Labour Representation», in MARTIN & ROSS (ed.), *The Brave New World of European Labour – European Trade Unions at the Millennium*, London, Berghahn Books.
- MARTINEZ LUCIO M., WESTON S. (2000), «European Works Councils and Flexible Regulation: the Politics of Intervention», *European Journal of Industrial Relations*, n° 6.
- MÉARDI G. (2004), «Short Circuits in Multinational Companies: The Extension of European Works Councils to Poland», *European Journal of Industrial Relations*, 10-2.
- MILLER D. (1999), «Toward a "European" Works Council», *Transfer*, 5-3.
- MOREAU A.-M. (1997), «À propos de l'affaire Renault», *Droit social*, n° 5.
- MOREAU A.-M. (2005), «L'internationalisation de l'emploi et les délocalisations en Europe: perspectives juridiques», European University, Florence, *EUI Working paper LAW*, n° 2005/09.
- MÜLLER T., HOFFMANN A. (2001), «EWC: A Review of Literature», *Warwick Paper in Industrial Relations*, n° 65.
- PULIGNANO V. (2004), «Connecting employee representatives across-borders: A comparative study of American-based multinational subsidiaries in Europe in two sectors», European Conference on *Organised Labour: an Agent of UE Democracy?*, Dublin, October 2004 30<sup>th</sup>, mimeo.
- QUINTANA M. (2003), «The different Dimensions of "Europeanisation" in the Banking Sector: Implications for the EWCs», *Warwick Paper in Industrial Relations*, April.
- REHFELD U. (1993), «Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises», *Le Mouvement social*, n° 162.
- REHFELD U. (1998), «European Works Councils: An Assessment of the French Initiatives» in LECHER & PLATZER (ed.), *European Union – European Industrial Relations: Global Challenges, National Developments and Transnational Dynamics*, ed. Routledge, London.
- SCHULTEN T. (1996), «European Works Councils: Prospects for a New System of European Industrial Relations», *European Journal of Industrial Relations*, 2-3.
- STIRLING J., TULLY B. (2004), «Power, Progress, and Practice: Communications in European Works Councils», *European Journal of Industrial Relations*, 10-1.
- STREECK W. (1997), «Neither European Nor Works Councils: A Replay to Paul Knutsen», *Economic and Industrial Democracy*, n° 18 (2).

TEYSSIE B. (2005a), «Délocalisation d'entreprise et relations collectives de travail», *Droit social*, n° 7/8, juillet-août.

TEYSSIE B. (2005b), «La négociation collective transnationale d'entreprise ou de groupe», *Droit social*, n° 11, novembre.

TUCKMAN A., WHITTALL M. (2002), «Cultivating Change: Flexibility and Competition in a European Multinational», E. Bax (ed.), *Management at a Crossroads*, Groningen ed., Groningen University.

WADDINGTON J., KERCKHOLS P. (2003), «European Works Councils: What is the Current State of Play», *Transfer*, n° 9 (2).