

Les comités d'entreprise européens dans l'UE élargie, entre outil de gestion et levier syndical

Violaine Delteil (*), Patrick Dieuaide(*)

Le présent article s'interroge sur la place et le rôle des comités d'entreprise européens (CEE) dans le contexte de l'Europe élargie. Il s'appuie sur un travail d'enquête réalisé auprès de huit multinationales françaises appartenant à trois secteurs d'activité (automobile, énergie, agroalimentaire) implantées dans trois nouveaux États membres (Hongrie, Slovaquie, Roumanie). Accordant une attention particulière aux buts, aux motivations et aux stratégies d'acteurs parties prenantes des CEE (représentants salariés comme directions centrales), l'enquête met en lumière la diversité des usages dont font l'objet ces nouvelles structures de dialogue social transnational. À des degrés divers selon les entreprises, ces dernières apparaissent comme des « structures porteuses d'intérêts politiques ». Pour les représentants salariés issus de différents territoires, les CEE peuvent servir d'appui pour revendiquer la mise en place de régulations transnationales, ou d'instrument pour rehausser les régulations locales défaillantes (notamment dans les filiales est-européennes). Pour les directions, les CEE ne sont pas moins stratégiques. Mobilisées à l'occasion comme support pour le pilotage des politiques RH à l'échelle mondiale, ces nouvelles structures jouent plus sûrement une fonction (implicite) de rénovation des modalités et finalités du dialogue social, dans un sens plus conforme aux impératifs managériaux.

Le présent article réinterroge la place et le rôle des comités d'entreprise européens (CEE) dans le contexte particulier des stratégies de croissance et de redéploiement géographique des entreprises vers les pays d'Europe centrale et de l'Est (ECE). L'élargissement de la base productive des entreprises multinationales aux territoires est-européens à l'Est s'est accompagné d'une nouvelle répartition des investissements, des volumes d'activité et de l'emploi entre les différentes filiales des groupes. Ce processus a rendu plus impérieux, pour les représentants salariés, la construction de régulations transnationales susceptibles de limiter la fragmentation sociale des territoires et la mise en concurrence de ces derniers par les entreprises. Mais il a également déterminé, pour les directions des groupes, de nouveaux agencements dans les modes de gouvernance et de gestion des relations sociales, tant sur un plan global que local.

Ce nouveau contexte amène à modifier sensiblement les termes dans lesquels les CEE ont été appréhendés jusqu'alors. Perçus dans les années 2000 comme un outil et un lieu privilégié d'organisation du dialogue social pour « anticiper

le changement », servant à l'occasion de levier d'action pour l'organisation de manifestations à l'échelle européenne et/ou pour tenter des actions en justice auprès des tribunaux nationaux (BÉTHOUX, 2007), les CEE paraissent dans notre enquête de plus en plus s'affirmer comme un « outil de gestion » des relations sociales au service de la stratégie des entreprises.

Quinze ans après la signature de la directive sur les CEE (1994), plusieurs questions déjà bien balisées par la recherche restent d'actualité : celle de l'apprentissage cognitif des acteurs parties prenantes de nouvelles instances du dialogue social transnational (DIDRY, BÉTHOUX, MIAS, 2005), celle des déterminants et modalités de la coordination syndicale transnationale (PULIGNANO, 2004 ; ANNER *et al.*, 2006 ; BERNACIAK, 2008 ; MEARDI, FICHTER, 2008) ; celle encore des conditions d'émergence d'une régulation sociale transnationale basée entre autres sur la production d'accords cadre internationaux ou européens (DA COSTA, REHFELDT, 2009) ; celle enfin des processus de « transfert » des modèles sociaux d'origine depuis les maisons-mères jusqu'aux filiales étrangères, dont les plus récents intègrent les filiales est-européennes (voir notamment MARGINSON, MEARDI, 2006, Jürgens *et al.*, 2006 ; BLUHM, 2001).

(*) Université Paris III Sorbonne nouvelle, ICEE ; université de Paris III, ICEE ; viodelteil@hotmail.com ; dieuaide@hotmail.com.

S'inscrivant dans le prolongement de ces recherches, les développements qui suivent invitent à élargir la perspective en accordant une attention particulière aux buts, aux motivations et aux stratégies d'acteurs parties prenantes des CEE. À cette fin, deux thèmes de réflexion sont particulièrement discutés.

Le premier concerne l'analyse des usages managériaux des CEE. Cette question souvent minorée dans les travaux sur les CEE (ou passée sous silence devant celle des usages syndicaux), doit être rapprochée des stratégies des entreprises composant notre échantillon, orientées en particulier vers la recherche d'une optimisation financière (création de valeur pour l'actionnaire, management par objectifs) et son corollaire, la mise en concurrence des sites de production implantés sur des territoires aux normes hétérogènes. Ces stratégies ne sont pas sans conséquences pour l'analyse dans la mesure où leur mise en œuvre repose sur un renforcement du pouvoir de contrôle et de la capacité d'initiative du management à tous les niveaux de l'organisation (local et central) ainsi que sur un changement d'orientation des politiques de gestion des ressources humaines, davantage centrée sur la formation et la valorisation du capital humain et la recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle.

Un second thème renvoie à l'analyse des différents niveaux d'intervention des acteurs parties prenantes des CEE (local/global). Avec la globalisation des stratégies, les politiques des entreprises multinationales suivent d'un même pas une double orientation, globale et territoriale. Dans un tel contexte, la mobilisation managériale du CEE ne se limite plus à diffuser des règles communes mais peut aussi permettre de faire remonter des informations émanant des différents sites d'implantation. Plus sûrement encore si l'on se place du côté des représentants salariés, le CEE peut également servir de levier pour tenter de résoudre des questions locales en matière d'organisation ou de conditions de travail, comme pour normaliser et renforcer les réglementations locales. Ce dernier constat vaut en particulier pour les sites des régions périphériques, comme ceux situés sur les territoires est-européens, où la faible qualité des relations d'emploi est étroitement corrélée à une variante « désintermédiée » (RUGRAFF, 2006) du dialogue social, pour une large part informelle, paternaliste, voire clientéliste, et reliée en amont à la fragilité institutionnelle des systèmes nationaux de relations professionnelles.

Au total, l'examen de la place et du rôle des CEE dans le contexte particulier de multinationales françaises présentes dans les pays de l'ECE suggère une complexification des pratiques et des usages des CEE. Pour chacune des parties, syndicat et direction, les CEE se présenteraient comme autant de « structures porteuses d'opportunités politiques » (TARROW, 1994) dont le résultat n'est pas nécessairement de forger des compromis susceptibles de

soutenir l'élaboration de règles communes, mais aussi de produire de nouveaux outils et de générer de nouvelles pratiques, « plus politiques », en ce qu'elles sont susceptibles d'infléchir les modalités et les finalités du dialogue social. En élargissant les marges d'interprétation, le flou juridique qui entoure les droits d'information et de consultation dans la directive CEE (celle de 1994, comme celle révisée en 2009) ne ferait qu'amplifier un tel phénomène.

Au regard des entretiens réalisés auprès des directions centrales des huit multinationales, il est frappant de constater le peu de cas que les états-majors réservent aux CEE, rarement évoqués par nos interlocuteurs de manière spontanée. Pour autant, ce silence ne saurait être interprété comme une indifférence des directions à l'égard de ces nouvelles instances, comme en témoigne la diversité des usages à leur endroit.

Les usages managériaux des comités d'entreprises européens

De nombreux travaux évoquent la tendance des directions à faire jouer aux CEE un rôle d'outil de coordination transnationale des activités au sein des groupes (WADDINGTON, KERCKHOFS, 2003 ; QUINTANA, 2003 ; PULIGNANO, 2004). Notre enquête amène à relativiser cette assertion, et à souligner l'existence d'autres motifs, souvent plus politiques, guidant l'investissement des directions dans ces comités.

Les stratégies d'image et de coordination de la RH

Rarement utilisés comme des outils directs de coordination, les CEE n'en sont pas moins, pour certains groupes, un instrument complémentaire venant appuyer le pilotage des politiques RH et les politiques de communication.

Les entreprises du secteur automobile (Auto1, Auto2, Auto3) font un usage original des CEE. À des degrés divers, ces derniers font office de « fonction d'alerte » venant doubler la régulation hiérarchique, en faisant remonter des informations relatives aux pratiques de RH en vigueur dans les filiales du groupe.

De leur côté, Agro1 et Ener2, entreprises actionnariales fortement mondialisées, rendent compte d'une activité des CEE étroitement intégrée au processus de production d'accords cadre internationaux (ACI), portant principalement sur des outils RH. Dans ces deux cas, le CEE joue un rôle actif, en amont dans la préparation des accords, et dans une moindre mesure en aval au niveau du suivi de ces derniers. Mais pour ces deux groupes, la mobilisation active de ces comités répond également au souci de renforcer leur réputation sociale auprès des consommateurs et/ou des marchés

Encadré 1

Présentation de l'enquête

L'enquête est fondée sur huit multinationales françaises implantées chacune dans au moins deux des trois pays de l'Europe centrale et de l'Est (Hongrie, Slovaquie, Roumanie) et relevant de trois secteurs industriels (l'énergie, l'automobile et l'agroalimentaire) (voir tableau ci-dessous).

L'échantillon choisi offre un cadre de comparaison inter-entreprise et inter-secteurs, qui tient compte du secteur d'appartenance (variabilité du degré de compétition entre sites, orientation différenciée des problématiques RH, etc.) et des entreprises elles-mêmes (degré d'intériorisation et d'europanisation de l'activité, modèle de gouvernance du groupe, modèle local de dialogue social, type de modes d'entrée dans les pays de l'ECE par achat d'entreprise existante – *Brownfield* – ou par création d'unités *ex-nihilo* – *Greenfield* –).

L'enquête a reposé sur la conduite de 115 entretiens, menés entre 2006 et 2009 sur un mode semi-directif et d'une durée moyenne d'une heure et demi. Dirigeants, responsables RH, syndicalistes et experts ont été interrogés, en France comme en Europe centrale et de l'Est (cf. GROUX, 2010 pour plus de détails). Les dirigeants et représentants salariés (français, hongrois, slovaques, roumains) exerçant un mandat dans les comités d'entreprise européens ont fait l'objet d'une attention particulière.

Désignation dans le texte	Multinationales enquêtées		Filiales enquêtées dans les pays de l'ECE		
	Structure du capital Mode de gouvernance	Degré d'internationalisation : effectifs par zone géographique	Pays d'implantation (année de démarrage)	Type d'implantation et structure de propriété	Effectifs en 2007
Ener1	Actionnarial avec participation publique Centralisé	Monde : 63 000 Europe : 50 000 France : 25 000 ECE : 19 000	Hongrie (1996) Slovaquie (2002) Roumanie (2005)	<i>Brownfield</i> JV* <i>Brownfield</i> JV <i>Brownfield</i> JV	1 300 4 900 9 600
Ener2	Actionnarial Centralisé, autonomie variable selon les filiales	Monde : 110 000 Europe : 78 000 France : 40 000 ECE : 4 000	Roumanie (2005)	<i>Brownfield</i> JV <i>Greenfield</i> <i>Greenfield</i>	87 163 n.c. **
Ener3	Actionnarial Décentralisé, réseaux de PME	Monde : 37 000 Europe : 22 000 France : 12 000 ECE : 800-900	Slovaquie (1999) Roumanie (1999)	1 <i>Brownfield</i> 2 <i>Greenfield</i> <i>Brownfield</i> JV	100 21 et 30 370
Auto1	Actionnarial avec participation publique Centralisé	Monde : 128 000 Europe : 84 000 France : 44 000 ECE : 15 000	Slovaquie (2002) Roumanie (1999) (2002)	<i>Greenfield</i> <i>Brownfield</i> <i>Greenfield</i>	134 11 500 1 430
Auto2	Familial Centralisé	Monde : 211 700 Europe : 176 000 France : 122 000 ECE : 13 750	Slovaquie (2006)	<i>Greenfield</i>	3 300
Auto3	Actionnarial Décentralisé, réseaux de filiales autonomes	Monde : 70 000 Europe : 38 000 France : 18 000 ECE : 8 700	Hongrie (n.c.)** Slovaquie (n.c.)** Roumanie (n.c.)**	<i>Brownfield</i> <i>Greenfield</i> <i>Brownfield</i> <i>Greenfield</i>	n.c.** 1 150 900 120
Agro1	Actionnarial Centralisé	Monde : 88 000 Europe : 33 000 France : 12 000 ECE : 9 500	Hongrie (1993) Roumanie (1999)	<i>Brownfield</i> <i>Brownfield</i>	700 630
Agro2	Familial Décentralisé, réseaux de PME	Monde : 22 000 Europe : 14 500 France : 8 000 ECE : 5 000	Hongrie (1993) Slovaquie (1993)	<i>Brownfield</i> <i>Brownfield</i>	n.c.** 800

* Les termes *Brownfield* / *Greenfield* signifient que l'implantation de la filiale s'est effectuée par rachat d'installation existante / création d'une nouvelle entité. Pour les rachats (*Brownfield*), la mention JV, pour *joint-venture*, indique que la prise de contrôle de la multinationale a pris la forme d'une prise de participation partielle au capital.

** n.c. indique que l'information n'est pas connue des auteurs.

financiers. Cruciale pour des entreprises dont le nom se confond avec la marque, cette fonction de «label social» ou «sociétal», trouve à s'illustrer clairement dans les propos du directeur des relations sociales du groupe Ener2 lorsqu'il affirme «si l'ACI prévoyait l'obligation de sa déclinaison aux différentes filiales, la direction ne se serait pas engagée sur cette voie [...]. Il s'agit principalement d'un outil de communication, interne comme externe» (1). La faible opérationnalité des comités de suivi visant à décliner les accords au niveau local (et émanant des comités de groupe) n'en est pas moins éclairante.

Dans le contexte d'extension géographique des multinationales à de nouveaux territoires, cette fonction de «label social» peut aussi servir d'argument, comme chez Ener1, dans les négociations pour l'implantation de nouvelles usines ou pour racheter d'anciennes entreprises d'État, en offrant des garanties sociales aux gouvernements et aux syndicats locaux.

Des stratégies de mobilisation «politique» du CEE

Si ces stratégies suggèrent que le CEE peut s'insérer, plus ou moins significativement, dans la panoplie des outils de gestion et de communication des entreprises, les entretiens menés auprès des directions rendent également compte d'usages du CEE de portée plus «politique». Ces instances sont ainsi le siège de stratégies managériales orientées dans trois directions principales.

Une première stratégie consisterait en l'adoption de comportements d'évitement à l'égard du dialogue social transnational. Cette stratégie trouve à s'illustrer dans la réticence des directions à faire aboutir les négociations visant à la mise en place de CEE (conformément à la directive de 1994). Deux entreprises de notre échantillon (Ener3, Auto3) répondent à cette obstruction relative. Il s'agit de multinationales partageant une double particularité: d'une part, un modèle de gouvernance fondée sur la propriété actionnariale et s'apparentant le plus fidèlement au modèle «anglo-saxon» de marginalisation du dialogue social; d'autre part, un degré élevé de décentralisation des filiales, organisées sur le modèle du *Business Unit*, ce qui limite de facto les exigences de coordination de la GRH à l'échelle du groupe.

Une seconde stratégie relèverait davantage d'une volonté de limiter la portée ou l'effectivité du dialogue social transnational. Cette stratégie de *containment* est illustrée avec force par Auto3 dont l'accord instituant le CEE ne prévoit qu'un droit à l'information, et dans une moindre mesure par Agro1, Agro2 et Auto1 qui ont profité de la

possibilité de signer des accords dérogatoires (article 13 de la directive CEE) pour s'affranchir d'une partie des obligations portées par le texte de loi. Constat plus général, le flou juridique de la directive a permis à la majorité des directions de signer des accords assez peu généreux quant aux moyens alloués au fonctionnement des comités (2), et d'interpréter de manière minimaliste leur devoir en matière d'information et de consultation (3).

Toutefois, dans ce paysage teinté de méfiance, Ener1 fait résolument figure d'exception. L'attitude conciliante de la direction du groupe à l'égard du dialogue social transnational se devine par la «qualité» des accords successifs instituant le CEE, souvent qualifiés d'«exemplaires» par le milieu syndical (4); elle est également par la mise en place d'un groupe de travail mixte (composé de représentants de la direction et des salariés français) intitulé «garanties sociales et collectives» et ayant pour objectif d'avancer dans l'harmonisation des normes sociales au niveau du groupe (5). Pour Ener1 dont le processus d'internationalisation reste encore peu avancé, il est clair que l'héritage d'un modèle de dialogue social «fort» et d'un statut public conservé jusqu'en 2007, ont constitué un facteur déterminant pour permettre au CEE de jouer à plein le rôle qui lui était imparti. On remarquera que si des avancées

(2) Nombre de réunions plénières, financement des déplacements, traductions, jours de formation, temps de décharge affecté à cette activité, réseau d'échange intranet, etc.

(3) Ce constat demeure conforme à une appréciation plus générale issue d'évaluations à grande échelle (EUROFOUND, 2008a). Notons que la révision de la directive intervenue en 2009 n'a pas permis d'élargir significativement les droits d'information des salariés. Comme l'évoque un membre affilié à la CGC du CEE de Ener2: «Le CEE ne donne pas d'information sur les évolutions uniquement locales. Par exemple, l'une des filiales de Ener2 a fermé une usine au Royaume-Uni sans que l'on en soit informé. Les directions nous disent 'on n'a pas de compte à vous rendre' et c'est vrai si l'on regarde les statuts du CEE qui ne concernent qu'un seul pays européen», entretien, membre CGC, Ener2, février 2007.

(4) Le nouvel accord de CEE de Ener1 (2009) considère ainsi comme «transnationaux les sujets concernant une filiale située hors France qui relèvent d'une décision de l'entreprise dominante ou qui sont une conséquence directe de l'une des orientations prises par le groupe». Ce nouvel accord consécutif à une fusion avec un autre groupe de culture sociale moins volontariste et moins formalisée, induit cependant une érosion des moyens de fonctionnement de l'instance transnationale, (entretien, membre CGT, Ener1).

(5) Dans ce cadre, les membres du bureau du CEE de Ener1 ont pu visiter trois filiales françaises ainsi que l'ensemble de celles des pays de l'ECE. Le syndicaliste CFDT à l'origine de la demande nous a fait part de l'intérêt de la démarche mais aussi des limites de l'exercice: d'une part, les enquêtes de terrain ont été réalisées par des équipes locales mixtes (direction, salariés) quand la demande initiale visait à la production d'entretiens séparés; d'autre part, et surtout, le contenu du questionnaire, centré sur les aspects institutionnels et obligations légales (Code du travail du pays, organisation du dialogue social, conventions collectives, etc.), renseigne peu sur les pratiques réelles, et l'évolution du modèle social des filiales depuis leur rachat par Ener1, (entretien, membre CFDT, Ener1, juin 2006).

(1) Entretien, directeur des relations sociales, Ener2, mai 2008.

dans le sens de la constitution de «tableaux de bord sociaux» sont aussi notables chez Auto1 et Ener2, celles-ci sont ici bien davantage le produit d'une «bataille pour l'information» que d'une décision partagée avec la direction (*cf. infra*).

Une troisième stratégie, dont la dimension politique est plus affirmée, consiste à infléchir la culture syndicale des membres des CEE. Cette stratégie d'acculturation est plus particulièrement dirigée vers les représentants salariés français jugés plus contestataires ou moins coopératifs que leurs homologues étrangers. Les états-majors des entreprises enquêtées voient en effet les CEE comme une opportunité de «*désenclaver le modèle social français*» (6) ou encore de «*faire comprendre aux syndicalistes français que le modèle de la lutte des classes est dépassé*» (7). Dans le secteur automobile, mais aussi chez Ener3, le dialogue social transnational est aussi perçu comme un moyen de neutraliser (partiellement) la contestation locale (française au premier chef) dirigée en particulier contre les réductions d'emploi. Ainsi, pour la direction de Ener3, l'annonce d'une série de restructurations en Europe a été l'occasion de «*faire prendre conscience aux syndicalistes français qu'ils ne sont pas les seuls en Europe à subir des restructurations douloureuses*» (8). Plus rare, la comparaison explicite des coûts du travail peut également aller dans le même sens et servir de relais au développement de «*comparaisons coercitives*» faisant pression sur les négociations avec les directions locales (WHITTALL, 2000) (9).

Cette stratégie d'acculturation peut s'appuyer sur plusieurs leviers. Le premier relève de la répartition des sièges au sein du CEE. À cet égard, l'élargissement des CEE à des membres est-européens a pu être perçu comme une aubaine par certaines directions, dans la mesure où «*les représentants du personnel des pays de l'ECE ne sont pas comme en France dans une logique de conflit systématique. Ils ont le souci de l'avenir de l'entreprise*» (10). La révision à la baisse du poids numérique des représentants français (plus d'un tiers des sièges en moyenne dans les entreprises de notre échantillon) apparaît de fait un moyen de limiter l'activisme de ces derniers au sein des CEE (servi par leur accès privilégié à l'information) mais aussi de diluer leur influence au profit d'un syndicalisme d'accompagnement jugé plus conforme aux exigences évolutives des stratégies

industrielles (11). Ceci explique que la révision des accords de CEE consécutive à l'extension du périmètre des entreprises apparaisse comme une opération hautement stratégique, comme le souligne un des membres CGT du comité de groupe restreint de Auto1: «*La CGT a perdu la présidence du comité suite à l'arrivée d'une syndicaliste slovène (qui siège à la CES) que la direction a fait venir au siège pour voter contre la CGT*» (12).

D'autres leviers organisationnels ou institutionnels peuvent aussi appuyer ces tentatives de d'acculturation des équipes syndicales. L'un d'entre eux procède de la dynamisation du rôle du bureau exécutif et de la mise en place de groupes de travail, structures plus légères où les Français sont proportionnellement moins représentés (13). Remarquons que les dernières évaluations menées par EUROFOUND (2008a) confortent ce résultat, en soulignant la volonté affichée des directions de privilégier des rapports étroits avec ces petites structures au détriment d'une mobilisation des CEE dans leur ensemble. Un autre levier émane de la mise sur pied de comités de dialogue social mondiaux, comme chez Agro1, Auto1 et plus récemment chez Auto2. Conçue au premier chef pour «*coller*» au plus près au périmètre productif des multinationales et faciliter le pilotage mondial de certains éléments de la RH, la création de ces comités mondiaux a eu pour effet de marginaliser, par absorption ou par débordement du CEE, le pouvoir ou l'influence dont les représentants français pouvaient encore jouir au sein de structures de dimension européenne.

Des stratégies de rénovation des modalités du dialogue social

Pour des directions qui attribuent une dimension toujours plus stratégique à la gestion des relations sociales comme moyen d'accompagner les stratégies industrielles, les CEE semblent également constituer un lieu pertinent sinon privilégié pour expérimenter de nouvelles modalités de dialogue social, plus conformes aux impératifs gestionnaires.

En témoigne la montée en puissance des thèmes managériaux dans le dialogue social transnational, que nos entretiens viennent illustrer par deux constats. Le premier tient au fait que les directions conservent encore la main sur l'élaboration de l'ordre du jour des réunions plénières des CEE, quand elles ne monopolisent pas le temps de parole

(6) Entretiens, directeurs des relations sociales de Ener2 (mai 2008) et Agro1 (juin 2007).

(7) Entretien directeur Europe centrale de Ener1 (mai 2006).

(8) Entretien, directeur des relations sociales groupe, Ener3 (mai 2006).

(9) Dans le secteur automobile, le *benchmarking* patronal offensif repose notamment sur l'affichage, dans les usines, de tableaux comparatifs portant sur les coûts et performances des différents sites de production.

(10) Entretien des auteurs avec la directrice RH zone ECE d'Ener1 (mai 2006).

(11) Le poids numérique des membres français a été explicitement évoqué par le directeur des relations sociales d'Agro1 comme un obstacle à la révision des modalités de gestion des relations sociales.

(12) Cette stratégie se retrouve aussi, côté syndicat, dans les propos de nombreux secrétaires de CEE (Auto1, Ener1 et Ener2).

(13) Au regard de notre échantillon, le bureau exécutif des CEE, composé en moyenne de cinq à dix membres, inclut rarement plus de deux français.

(Auto3 et Ener3). Utilisées pour diffuser la culture de l'entreprise (sur ce point, cf. aussi QUINTANA, 2003), ces réunions sont aussi conçues par nombre des directions comme un moyen d'acclimater les syndicalistes aux problématiques du management. Les interventions dans ce cadre de membres de la direction ou de conférenciers extérieurs sur des thèmes étroitement liés à la stratégie industrielle des groupes, à l'analyse des comptes de l'entreprise ou encore à des thématiques plus larges (compétitivité européenne, système de retraite) peuvent être interprétées en ce sens. Un second constat a trait à la mise en place récente, généralement à l'initiative des directions, de groupes « experts » (groupes de travail, commissions, etc.) visant à construire un diagnostic partagé. Souvent prospectif, le travail de ces structures est résolument orienté vers des thématiques qui débordent du champ traditionnel de l'action syndicale pour investir des questions sociétales (vieillesse démographique, diversité, emploi des jeunes des banlieues, etc.), ou encore des questions « RH » (compétence, mobilité, observatoire des métiers, etc.) voire des points précis de l'activité du groupe (14). Loin d'être étendu à l'ensemble de l'échantillon, le développement de ces structures concerne essentiellement les entreprises du secteur automobile (Auto1, Auto2) et dans une moindre mesure celles du secteur de l'énergie (Ener1, Ener2).

Au total, une comparaison systématique des stratégies managériales à l'endroit des CEE permet de regrouper les entreprises de notre échantillon en deux grandes catégories.

Un premier ensemble est composé de multinationales où la stratégie de rénovation du dialogue social joue à plein. Ces entreprises ont en commun d'hériter de modèles sociaux « forts » (forte présence et influence syndicale, dialogue social fortement institutionnalisé, garantie d'emploi implicite, accords sociaux généreux), dont certains aspects sont jugés incompatibles avec les nouveaux impératifs industriels et financiers. Figurent en tête de liste Auto1 et Auto2, où les tentatives de rénovation du dialogue social engagées par les directions ont reposé sur une stratégie de marginalisation des syndicats français réputés « contestataires » et d'implication des représentants salariés dans des formes d'intervention plus « expertes », relevant principalement de domaines de la *soft law*. Peuvent y être également incluses Ener2 et Agro1, qui ont appuyé leur stratégie de rénovation sur une politique contractuelle ambitieuse au niveau transnational. Répondant à des impératifs de pilotage mondial de la RH, cet engagement sur le terrain de la contractualisation transnationale a aussi été dicté par une stratégie

de recouvrement ou de dilution du dialogue social national et local.

À l'opposé, une seconde série de multinationales a opté pour la continuité, témoignant de la volonté des directions de tirer partie de modèles sociaux « faibles » pour minimiser leurs obligations à l'égard du dialogue social transnational. Le choix de la continuité est remarquable chez Agro2 qui semble prolonger le modèle paternaliste d'origine, organisé autour de syndicats « compréhensifs » et faiblement structurés, pour n'octroyer au dialogue social transnational qu'un rôle mineur ou superfétatoire. Cette stratégie se retrouve également chez Ener3 et Auto3, où les directions invoquent le durcissement de leurs contraintes financières pour transposer sur le terrain communautaire une stratégie de déni du dialogue social déjà à l'œuvre au niveau national (15).

Prises ensemble, ces tendances rendent compte des potentialités de rénovation des termes et finalités du dialogue social qui résultent de l'activation des CEE par les directions : basculement progressif du dialogue social sur les terrains de l'expertise et de la consultation (qui prime largement sur la négociation) ; affirmation de modes de régulation « autonome » ou « semi-autonome » (EUROFOUND, 2008b), organisés pour l'essentiel autour du pouvoir d'initiative et de gestion du management. Comme le suggèrent nos entretiens, ces stratégies ne sont pas étrangères aux difficultés rencontrées par les représentants salariés pour redessiner de nouvelles lignes d'action susceptibles de faire du CEE un véritable levier syndical.

Les CEE : un outil syndical à l'épreuve de l'élargissement

Si dans l'esprit de la directive de 1994, les CEE sont appelées à constituer une « structure porteuse d'opportunités politiques » (TARROW, 1994), pour les représentants salariés, leur mobilisation à des fins stratégiques n'en reste pas moins soumise à de nombreux obstacles. En dépit de freins parfois puissants, l'enquête permet de mettre au jour le déploiement d'actions syndicales stratégiques prenant appui sur les CEE, dont les modalités et les finalités varient selon les entreprises et les territoires. Parties prenantes de ces stratégies dans plusieurs cas, les représentants est-européens investissent les CEE suivant des modalités souvent originales.

(14) Auto1 et Ener2 ont mis sur pied des commissions par produit.

(15) Complétant cette typologie, le cas de Ener1, héritière d'un modèle social « fort » renvoie de son côté à une stratégie intermédiaire, entre continuité et rupture.

Tableau 1 : Comparaison des moyens et usages des comités d'entreprise européens

Firmes	Principaux moyens de fonctionnement des CEE et outils de régulation transnationale	Usages managériaux des CEE	Usages syndicaux des CEE
Auto1	<ul style="list-style-type: none"> - Création du Comité de groupe européen dérogatoire (1993), remplacé par le Comité de groupe (2000) - Déclaration sur les droits sociaux fondamentaux (2004) - Suivi des accords locaux de flexibilité - Accord d'intéressement groupe (2008) d'initiative syndicale - Accord européen sur la gestion de la crise (2008) signé entre CEE et direction - Moyens de fonctionnement élevés - Nombreux groupes de travail orientés vers l'activité et les produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination RH et régulation - Marginalisation des Français, notamment « contestataires » - Rénovation du dialogue social orienté vers la gestion de la flexibilité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Information et benchmark : construction en cours d'indicateurs sociaux - Régulation transnationale : déclaration commune sur l'emploi (2009) ; rôle limité du CEE dans le conflit salarial roumain (2008) - Demande de la CFDT pour un « Comité social stratégique » aux compétences plus étendues que le CEE (2009)
Auto2	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE (1996) - Création d'un Comité Monde (2010) - Accord mondial sur la RSE (2006) - Accord mondial sur la conduite du changement (2010) - Moyens de fonctionnement relativement élevés - Nombreux groupes de travail orientés sur les perspectives d'emploi et la santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Marginalisation des Français, notamment « contestataires » - Rénovation du dialogue social orienté vers la gestion de la flexibilité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation locale : diffusion de quelques accords entre la France et l'Espagne ; actions pour améliorer les conditions de travail sur le site slovaque (2007)
Auto3	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE : 1999 (après trois ans et demi de négociations) ; accord sans droit de consultation - Moyens de fonctionnement faibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Marginalisation du CEE - Stratégie visant à renforcer le collège cadre dans le CEE, et à minorer la place des Français ; intimidation pour éviter l'évocation des problèmes des filiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation transnationale : projet de déclaration commune sur l'emploi
Ener1	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE (2001) ; révision de l'accord CEE (2009) - Accord de RSE (2008) - Moyens de fonctionnement élevés - Nombreux groupes de travail orientés vers l'activité et les produits (depuis 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation transnationale volontariste (RSE) - Marginalisation des Français, notamment « contestataires » - Rénovation timide du dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> - Information et benchmark : constitution d'un « panorama social européen » (2007) - Régulation transnationale : appel conjoint des salariés du groupe sur l'emploi et les salaires (2008) ; pétition sur les salaires de base et le pouvoir d'achat (2008) ; charte éthique groupe à l'initiative des syndicalistes roumains (2009)
Ener2	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE (2000) ; révision de l'accord CEE (2006) - Accord plate-forme sociale européenne (2004) - Accord mondial sur la prévoyance (2005) - Accord mondial sur la conduite des restructurations (2007) - Charte mondiale sur la diversité (2004) - Code de conduite sur l'égalité de chances - Création d'une commission « Développement durable et RSE » - Moyens de fonctionnement relativement élevés - Nombreux groupes de travail orientés sur l'activité, la sécurité, la santé au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination RH, et communication - Stratégie de « contournement » par le niveau mondial - Rénovation du dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> - Information et benchmark : création d'un « tableau de bord social européen » (2006) - Régulation transnationale : création d'un guide sur l'égalité professionnelle (construit par syndicalistes français, belges et allemands)
Ener3	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marginalisation du CEE 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation transnationale : déclaration commune sur l'emploi (2006)
Agro1	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un Comité Monde (1984) - Création d'un CEE (1996) - Accord sur l'information et la consultation (1988) - Accord sur l'égalité homme/femme (1989) - Plusieurs accords sur le droit syndical - Accord sur la conduite des restructurations (2001) - Accord sur les indicateurs sociaux mondiaux - Accord sur la diversité (2007) - Moyens de fonctionnement relativement élevés 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination RH et communication - Stratégie de « recouvrement » par le niveau mondial - Rénovation du dialogue social 	
Agro2	<ul style="list-style-type: none"> - Création du CEE : (1996) ; révision de l'accord (2004) - Moyens de fonctionnement limités 	<ul style="list-style-type: none"> - Marginalisation du rôle du CEE 	<ul style="list-style-type: none"> - Régulation locale : diffusion des meilleurs accords et conventions collectives dans les pays de l'ECE

Diversité des cultures syndicales et déséquilibre des pouvoirs : deux freins à la mobilisation stratégique des CEE

Face à la montée en puissance des CEE comme levier syndical, nombreux sont les travaux pointant le risque d'intégration de représentants salariés est-européens dans le jeu du dialogue social transnational (voir notamment LECHER, 1999 ; MARTIN, ROSS, 1999). Dépositaires de conceptions héritées de l'ancien système (syndicats jouant le rôle de « courroies de transmission »), frappés dans leur légitimité par leur difficulté à se reconvertir et à défendre des salariés touchés de plein fouet par les nombreuses restructurations de l'appareil productif, ces derniers ont aussi à pâtir d'un déficit de protections lié à la fragilité institutionnelle des systèmes de relations professionnelles.

L'élargissement des CEE aux acteurs est-européens n'alimente pas seulement le risque de renforcer un peu plus encore l'hétérogénéité linguistique de comités comparés, par les salariés interrogés comme par les directions, à une « tour de Babel » (16). Exacerbant la diversité des cultures syndicales, l'intégration des nouveaux États membres est aussi susceptible de renforcer les obstacles cognitifs et culturels à la coordination syndicale transnationale, déjà mis en évidence avant les derniers élargissements (LECHER, 1999). Largement attesté par nos entretiens, le défi premier est cognitif, et renvoie à la nécessaire connaissance des normes sociales en vigueur sur les différents territoires de la multinationale.

Les résultats d'enquête sont plus nuancés quant à l'écart culturel qui opposerait les membres français et leurs homologues est-européens. L'argument ne s'applique véritablement que si l'on compare les syndicalistes français aux représentants salariés des filiales de type *Greenfield* (voir encadré 1). Dans ces dernières, par définition sans tradition syndicale, la proximité des représentants salariés (syndiqués ou non) avec le management est souvent la règle, et vaut tout particulièrement pour les membres siégeant au CEE qui ont été le plus souvent directement sélectionnés parmi la nouvelle génération de cadres par les directions locales. La mise en place progressive de cellules syndicales dans certaines de ces filiales (Auto2, Auto3) ne vient pas profondément changer la donne. Ces structures demeurent faiblement articulées aux syndicats sectoriels ou nationaux et bénéficient de surcroît de l'appui d'un management désireux de disposer d'interlocuteurs capables d'accompagner le développement du projet productif.

Mais l'écart culturel semble bien moins prononcé si l'on compare les syndicalistes français à leurs homologues est-européens issus de filiales de type *Brownfield*. Des proximités culturelles sont

souvent mentionnées avec les membres des filiales roumaines, insérés dans un modèle de relations professionnelles proche sous de nombreux aspects du « modèle méditerranéen » (17). Aux dires des syndicalistes français interrogés, les membres hongrois et slovaques ne seraient de leur côté guère plus « exotiques » que les syndicalistes allemands, britanniques ou nordiques... Ces derniers étant plus souvent mentionnés comme obstacle à la mobilisation active des CEE, en raison du rôle plus restreint qu'ils accordent à cette structure, et d'une filiation plus affirmée avec le syndicalisme d'accompagnement (18).

Une autre série d'obstacles tient à la distribution inégale des pouvoirs entre les membres du CEE. Celle-ci bénéficie à double titre aux membres français, qui disposent d'une majorité relative de sièges, mais aussi d'un accès privilégié à l'information. Au vu de l'enquête, cette partition favorable aux membres du pays d'origine comporte un risque de (re)nationalisation des CEE (19), qui peut affecter la légitimité de cette instance, comme en témoignent les propos d'un membre CFDT du CEE de Ener2 : « Le problème est que les questions soulevées ne cadrent pas avec le périmètre des instances : on parle souvent de problèmes qui n'intéressent pas les collègues des autres pays » ... « le CEE est souvent le terrain de batailles d'influence sur des problématiques "franco-françaises" [...] Avec le risque que cela comporte de décourager les partenaires étrangers » (20). On évoquera également le différend entre des syndicalistes français cherchant à défendre leur appartenance au secteur public et à retarder la fusion avec un autre groupe, et les membres des filiales étrangères qui, relevant du secteur privé concurrentiel, ont davantage centré leurs revendications sur l'information relative à la stratégie industrielle du groupe à l'international.

(17) Une typologie des systèmes de relations professionnelles est-européens permet de dégager les proximités relatives suivantes : entre les systèmes roumain et slovène et le « modèle méditerranéen » d'une part, entre les systèmes hongrois et polonais et le « modèle anglo-saxon » d'autre part, enfin entre les systèmes slovaque et tchèque et un modèle hybride entre les variantes continentales et anglo-saxonnes (DELTEIL, 2010).

(18) Les propos d'un membre CFDT du CEE de Ener3 sont parlants à cet égard : « Les allemands se sont opposés à signer la déclaration commune sur l'emploi en 2005 ; ils sont plus favorables à l'accompagnement du changement ; ils disposent de membres dans le CA de la filiale allemande mais dans les faits ne pèsent pas sur les choix ». Ce même interlocuteur éclaire en outre les limites que la diversité culturelle pose à l'action syndicale : « Pour contenter tout le monde, et en particulier les allemands, la déclaration commune sur l'emploi signée en 2006 est restée très floue, et aura certainement peu de retombées », (entretien, membre CFDT, Ener3, avril 2006).

(19) Ce phénomène n'est de toute évidence pas propre aux entreprises françaises. Un constat voisin ressort implicitement d'une enquête réalisée sur plusieurs multinationales allemandes du secteur de l'automobile (BERNACIAK, 2008).

(20) Entretien, membre CFDT, Ener2, juillet 2006.

(16) Entretien, directeur général de Ener3 (mai 2006).

Les CEE: un outil syndical au service de la régulation transnationale

Appelés à hisser le dialogue social au niveau où se concentre la prise de décision managériale, les CEE représentent de toute évidence un outil central dans le jeu de la régulation sociale transnationale. L'enquête révèle à ce sujet toute la diversité des usages de ces nouvelles instances par les syndicats mais aussi la portée encore limitée de leurs actions.

Une action syndicale orientée vers la « bataille de l'information »

Condition *sine qua non* à l'action revendicative, la « bataille pour l'information » est commune à la majorité des entreprises de notre échantillon bien que d'intensité variable selon les cas étudiés. Presque inexistante chez Agro1 et Agro2, la demande d'information est particulièrement manifeste chez Ener1 et Ener2 où les syndicats ont obtenu la mise en place de « tableaux de bord sociaux » susceptibles de favoriser un *benchmarking syndical*. Dans le secteur automobile, des actions en ce sens ont aussi été engagées, mais avec moins de succès. Suite à la décision d'implantation d'un techno-centre en Roumanie qui étendait les risques de compétition à la population des ingénieurs, les syndicalistes de Auto1 ont réussi à obtenir de la direction la construction d'indicateurs sociaux. Chez Auto3, des manœuvres d'intimidation menées par la direction sur les membres est-européens ont fortement limité la transmission de l'information sur les problèmes affectant les nouvelles filiales; un cas qui fait écho aux réticences de la direction de Ener3 à « ouvrir la boîte de pandore » que constituerait la mise en visibilité des écarts de normes sociales entre sites.

Une action syndicale orientée vers la convergence ou l'harmonisation des relations d'emploi

Un second objectif qui prolonge le précédent porte sur l'harmonisation progressive des normes sociales et d'emploi à l'échelle du groupe. Cette visée peut bénéficier *a priori* de la convergence des intérêts portés par les représentants salariés issus des différents territoires: les salariés ouest-européens ont en effet intérêt à soutenir le rattrapage des normes d'emploi à l'Est pour limiter la concurrence entre les territoires et les risques d'érosion de ces normes ou de transferts des volumes d'emploi vers la nouvelle Europe.

Au regard de cet objectif, les cas de Agro1 et Ener2 sont significatifs de la faible portée syndicale des accords cadres internationaux (ACI) dont la déclinaison reste largement tributaire du volontarisme des directions et du poids des acteurs syndicaux au niveau local. Les cas de Auto1, de Auto2 et Ener1 soulignent également la portée limitée des accords de Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

(21). Chez Auto2, le seul bénéficiaire aura été de soutenir, à l'instigation de la direction centrale du groupe, la structuration du dialogue social dans la filiale slovaque (*Greenfield*), dans le but de faciliter la montée en charge du site.

Les difficultés des représentants salariés à mobiliser ces accords encore largement entre les mains des directions peuvent expliquer que les stratégies syndicales aient emprunté des voies alternatives. Chez Ener1, c'est en effet en relation directe avec la faible opérationnalité de l'accord de RSE que les membres du CEE, roumains et français en tête, ont réussi à imposer à la direction la constitution d'une charte éthique valable pour l'ensemble du groupe (voir *infra*).

Le cas précédent relève cependant de l'exception. La majorité des actions syndicales transnationales répertoriées s'inscrivent dans le cadre plus étroit de coopérations bilatérales, orientées vers un objectif intermédiaire de convergence ou d'harmonisation régionale (ou infrarégionale). Auto2 constitue un cas exemplaire en ce sens. La coopération historique entre syndicalistes français et espagnols du groupe a permis la reprise en Espagne des accords de Gestion prévisionnelle d'évolution des compétences (GPEC) et d'intéressement signés en France et, parallèlement, la transposition (en cours) des accords antidiscrimination espagnols pour la France.

Bien que nouveaux venus, et faiblement organisés sur le plan régional, les membres est-européens se sont parfois révélés particulièrement actifs pour revendiquer une convergence régionale des normes sociales. Chez Auto3, la représentante slovaque du CEE mentionne les relations étroites entretenues avec ses homologues tchèques et polonais pour préparer la nouvelle convention collective locale (préparation jusqu'ici monopolisée par les directions locales). Dans les filiales est-européennes de Agro1 et Agro2, des actions ont également été engagées pour favoriser la transposition des « meilleurs » dispositifs de protection sociale d'un territoire à l'autre (22).

Enfin, et sur le terrain de la convergence des salaires, les entretiens donnent une image plus nuancée des tenants et aboutissants de la coopération syndicale transnationale: secondaire pour les membres ouest-européens dont les efforts sont davantage concentrés sur la défense de l'emploi ou l'extension de la couverture sociale des salariés (épargne-retraite, prévoyance, etc.), centrale pour les salariés est-européens, désireux de bénéficier des fruits de l'adhésion à l'Union européenne, du partage de la valeur ajoutée sur des sites ayant enregistré des

(21) Une première limite à l'activation de ces derniers accords tient à l'absence de comité de suivi en leur sein (cas d'Ener1).

(22) Pour ces trois entreprises, le succès relatif de ces actions ne peut toutefois être attribué aux seuls représentants salariés, mais tient aussi au processus avancé de régionalisation de la politique RH.

gains de productivité souvent élevés (voir encadré), ou encore de défendre un pouvoir d'achat mis à mal par l'envolée de certains prix (gaz, télécommunications, etc.). Bien que placée au cœur du Sommet informel de Ljubiana en 2008, la revendication en faveur du rattrapage salarial trouve cependant peu d'échos dans les entreprises enquêtées. L'exception vient une fois encore de Ener1, où une action transnationale lancée par le CEE du groupe a donné lieu à une «pétition européenne sur les salaires et le pouvoir d'achat» (2008), en réponse aux promesses non tenues de la direction du groupe sur ce volet.

***Une action syndicale plus délicate :
la défense des emplois au niveau du groupe***

Le troisième objectif stratégique qui oriente l'action syndicale au sein des CEE relève du registre de la protection des emplois. Sans surprise, les exemples repérés proviennent pour l'essentiel du secteur de l'automobile, en lien avec l'accélération des restructurations engagées sur la dernière décennie et les risques de destructions d'emploi et de transferts de charge induits par les nouvelles implantations est-européennes. Sur ce volet, l'action syndicale emprunte rarement au registre «classique» de la mobilisation collective (grève, arrêt de travail, manifestation), sauf dans les cas extrêmes de fermeture de sites (cf. les affaires Vilvorde et Rayton); lorsqu'elle existe, elle recourt à une voie plus défensive comme la publication de «déclarations communes sur l'emploi» (Auto3, Ener3), dont les retombées sont essentiellement symboliques.

Les tentations «protectionnistes» de défense de l'emploi local varient cependant selon les groupes. Elles sont d'autant plus significatives que l'internationalisation du groupe et la mise en concurrence des sites est prononcée (voir en encadré 1 le cas de Auto1), que l'influence des syndicalistes français est forte et susceptible de peser sur les choix de la direction centrale (cas de Auto1 et dans une moindre mesure de Auto2) ou que l'action du secrétaire général du CEE demeure insuffisante pour ouvrir la voie à un partage négocié des concessions (cas des trois entreprises du secteur). Les cas de «compétition négociée» (KÄDTLER, SPERLING, 2002) débouchant sur des concessions partagées en matière de perte d'emploi entre les différents sites sont encore l'exception plutôt que la règle. Sur ce volet, seul un cas de figure a pu être repéré sur la période antérieure à la crise chez Auto1. Après s'être opposés les uns aux autres pour préserver l'emploi sur leurs sites respectifs, les syndicalistes français et espagnols ont finalement accepté de partager de manière à peu près équilibrée le volume des pertes d'emploi. L'exceptionnalité de cette concession partagée n'est vraisemblablement pas sans lien avec l'ancienneté des liens de coopération qui unissent ces équipes syndicales.

Plus récemment, la crise profonde qui a secoué le secteur de l'automobile à partir de 2008 a joué en

Encadré 1

**La grève des salariés roumains
de Auto1 :
en toile de fond, un conflit de *profit
sharing* de seconde génération**

Le conflit salarial qui a secoué la filiale roumaine du groupe en 2008, et qui aboutira après cinq semaines de grève à une revalorisation des salaires de 30 %, a fait office de test à plusieurs égards. En premier lieu, il a montré les limites du CEE pour appuyer une revendication locale. Les entretiens menés en France et en Roumanie auprès des représentants salariés du CEE de Auto1 concordent pour souligner le soutien tardif et non unanime des membres ouest-européens à leurs homologues roumains en grève, pour partie rapporté à la personnalité «suiviste» du secrétaire général du CEE. Au final, l'appui sera moins transnational que le fait des seuls syndicalistes CGT du CEE, et moins directement revendicatif que solidaire et symbolique. L'action se soldera par la constitution d'une caisse de solidarité participant au financement de la grève, et par une visite de quelques membres CGT sur le site roumain dans les derniers jours du conflit.

Plusieurs interprétations peuvent être données à cette coopération transnationale en demi-teinte: la première, serait que la convergence des intérêts sur le volet des salaires ne suffit pas à structurer des solidarités transnationales. La seconde, que nous privilégions, résulte d'une analyse plus fine du contexte dans lequel le conflit roumain a éclaté. Elle renvoie à une divergence d'intérêt sous-jacente à la politique de *profit sharing* du groupe, jusque-là très avantageuse pour les salariés français. Dans ce contexte, les revendications salariales exprimées massivement par les salariés roumains (dont 90 % se sont portés grévistes) seraient moins alimentées par l'intégration récente à l'Union européenne que par une demande d'égalité sur le terrain de la répartition des profits à l'échelle du groupe, nourrie par les succès commerciaux de la filiale sur les dernières années. La solidarité toute relative des syndicalistes français résulterait des tensions induites par la mise en œuvre d'une politique de *profit sharing* globale, impliquant pour les salariés français une diminution sans contrepartie de leur prime d'intéressement. Ce conflit de «seconde génération» serait d'autant plus difficile à gérer sur le plan syndical que l'intéressement constituait jusque-là le socle implicite d'un compromis social orienté vers la modération salariale.

défaveur de la coopération syndicale transnationale. Les pressions exercées par les syndicalistes français ont de toute évidence pesé sur la décision des deux constructeurs français de geler temporairement l'extension des activités de leurs sites respectifs en Slovaquie et Espagne (Auto1), et en Slovaquie (Auto2) pour protéger l'emploi sur le sol français. Chez Auto1 cependant, le contexte de la crise n'aura pas uniquement exacerbé les tensions entre territoires; il aura également impulsé la négociation d'un «accord européen sur la crise sociale» visant à offrir, sinon un cadre à la répartition de l'emploi, du moins une règle

procédurale supranationale à la négociation des plans nationaux de gestion de la crise, suivant les exemples précurseurs des accords-cadres européens signés par les constructeurs américains (GM, Ford) quelques années auparavant (DA COSTA, REHFELDT, 2009). Enfin, et pour rester sur le champ de la comparaison entre groupes automobiles de nationalité distincte, on soulignera l'écart qui persiste entre une régulation transnationale «à l'allemande» qui négocie dans un même temps protection des emplois et concessions salariales, et une régulation transnationale «à la française» qui reste marquée par l'opposition des syndicalistes français à s'engager en faveur de tels compromis.

Les CEE: une «caisse de résonance» des réglementations est-européennes déficientes

Pour les membres est-européens, le CEE peut en outre constituer un moyen de renforcer leur légitimité et pouvoir d'influence face à des directions locales qui seraient tentées de déroger au respect de la législation locale ou des normes édictées pour l'ensemble du groupe. Plusieurs cas viennent illustrer cet usage du CEE comme «caisse de résonance» des déficits de régulation sociale locale (23).

C'est en prenant appui sur le CEE que les syndicalistes de l'une des deux filiales roumaines de Auto3 (*Greenfield*) ont réussi à imposer à la direction locale le respect du Code du travail national et de la convention collective (sur le temps de travail, les contrats précaires, les conditions de travail, les temps de pause, les indemnités de licenciement). C'est aussi par ce biais que plusieurs représentants salariés de la filiale slovaque de Auto2 (*Greenfield*), appuyés par le secrétaire général du CEE, ont imposé la mise aux normes de sécurité de la chaîne de montage et amélioré le fonctionnement de la cantine de l'usine.

L'action menée par les syndicalistes de la filiale roumaine de Ener1 offre de son côté l'illustration d'une stratégie plus complexe et plus offensive. Pour obliger la direction locale à ouvrir des négociations (en particulier sur les salaires), les membres roumains du CEE se sont fait les promoteurs d'un projet de charte éthique valant pour l'ensemble du groupe. Cette stratégie a bénéficié de la conjonction de plusieurs facteurs : très forte syndicalisation (98 %), soutien de la puissante fédération du gaz de Roumanie, maintien relatif du gouvernement comme régulateur en dernier ressort. En amont, elle a également bénéficié du soutien des syndicalistes ouest-européens, français en tête, désireux de diffuser les normes sociales de la maison-mère à des filiales relevant du secteur privé.

Si ce dernier cas semble donner raison à l'un des leaders de la Fédération roumaine du pétrole interrogé par nos soins, pour lequel «*l'Union européenne ne va pas seulement contribuer à harmoniser les règles mais aussi à les faire respecter*» (24), il souligne aussi la difficile conjonction des facteurs conditionnant l'effectivité de l'influence communautaire (25).

En résumé, deux principaux enseignements se dégagent de l'enquête qu'illustre le tableau 1. Le premier enseignement concerne la faible portée stratégique que représentent encore les CEE du point de vue des syndicats. Outil syndical plus que véritable levier d'action, les CEE font essentiellement office d'instrument cognitif visant à poser les bases d'un «*benchmark syndical*» pour la comparaison des normes sociales et d'emploi entre les différents territoires de la multinationale. Nos résultats invitent par ailleurs à formuler un constat plus nuancé que les propos «europessimistes» de certains auteurs (voir notamment LECHER, 1999; MARTIN, ROSS, 1999), qui voyaient dans les derniers élargissements un obstacle supplémentaire à la coordination syndicale transnationale. Non seulement, les risques de compétition accrue entre territoires semblent avoir plutôt renforcé la coopération transnationale au sein des CEE; mais encore, les nouveaux membres ont parfois mobilisé activement les CEE pour contrecarrer la faiblesse de leur influence au niveau local, imposant aux directions le respect des normes du groupe.

Le second enseignement, tiré de la comparaison systématique des huit entreprises enquêtées, a trait aux facteurs qui conditionnent la mobilisation stratégique des CEE par les syndicats. De toute évidence, la convergence des intérêts des membres issus de différents territoires n'est pas une condition suffisante à la coopération intersyndicale. Beaucoup plus influent est le modèle social de la maison-mère (comme l'illustre le cas de Ener1), la personnalité du secrétaire général du CEE mais aussi, et en écho aux résultats dégagés dans la première section... le volontarisme des directions en matière de régulation transnationale. Ce dernier résultat vient conforter le résultat de notre première partie selon laquelle les CEE sont encore largement tributaires des stratégies managériales déployées à leur endroit.

*

* *

Centré sur le décryptage des usages managériaux et syndicaux dont les comités d'entreprise

(23) Cet usage des CEE par les membres est-européens rejoint les conclusions de ANNER M. *et al.* (2006) dans une étude portant sur les filiales brésiliennes et turques de multinationales allemandes et américaines de l'automobile.

(24) Entretien, dirigeant de la Fédération roumaine du pétrole, avril 2006.

(25) Entretien, dirigeant de la Fédération roumaine du pétrole, avril 2006.

européens sont l'objet, cet article s'est efforcé de fournir quelques éléments actualisés de compréhension de la place et du rôle de ces nouvelles instances dans le jeu de la régulation sociale transnationale.

Sans conteste, même si le constat doit être nuancé selon les entreprises, les CEE ont gagné en portée stratégique. Sensible sur la dernière décennie, la montée en puissance des CEE traduit le besoin de nouvelles articulations entre le global et le local, que les derniers élargissements de l'Union européenne sont venus renforcer. Toutefois, du point de vue syndical, les CEE sont loin d'avoir tenu toutes leurs promesses, notamment au regard de la nécessaire consolidation d'un cadre de dialogue social susceptible de poser les bases de régulations transnationales ou encore de soutenir une convergence des normes sociales locales « par le haut ».

Ce constat général tient pour partie aux obstacles endogènes au champ du syndicalisme, encore largement ancré dans des cultures et logiques nationales. Mais il résulte également des stratégies déployées par les directions sur ce nouveau terrain de dialogue social où « l'ascendant managérial » est souvent plus affirmé qu'au niveau national, lieu où les forces syndicales sont plus importantes et bien mieux organisées. Cet ascendant n'a pas pour seul effet de minorer l'influence des représentants salariés dans les CEE. Ce que l'enquête révèle, c'est aussi et surtout la manière dont les directions peuvent dans un certain nombre de cas mobiliser ce nouveau terrain d'action pour tenter de faire évoluer le jeu de la régulation sociale à leur avantage.

En effet, ne relevant pas d'une translation d'instances et de pratiques nationales vers le niveau communautaire (HYMAN, 2001), les CEE semblent constituer un terrain d'expérimentation plus ouvert et plus souple pour infléchir les modalités et finalités du dialogue social, dans un sens plus conforme aux impératifs gestionnaires. Eu égard à la mainmise relative des directions sur le fonctionnement de ces comités, à la nature des thématiques prioritairement discutées en leur sein (stratégie industrielle, RH, gestion des restructurations), aux registres d'action syndicale dominants (moins revendicatifs que centrés sur la production d'outils de *benchmark*, l'anticipation ou l'accompagnement du changement), les indices convergent en effet pour faire des CEE le siège de nouvelles pratiques de dialogue social, que nous nous sommes proposés d'appeler « dialogue social managérial » (DELTEIL, DIEUAIDE, GROUX, 2009).

Répondant assez fidèlement au modèle de relations professionnelles implicitement promu par l'Union européenne, les CEE pourraient impulser une rénovation en profondeur des modalités de dialogue social aux niveaux national ou local. Cette possibilité souligne tout l'intérêt de poursuivre la recherche sur les espaces pertinents de régulation et leurs articulations au sein de l'espace communautaire (JOBERT, 2008). Elle invite notamment à examiner les « effets en retour » des pratiques qui s'expérimentent dans les CEE et à étudier leurs impacts sur les modèles de relations sociales en vigueur dans les différents territoires d'implantation des multinationales.

Bibliographie

- ANNER M., GREER I., HAUPTMEIER M., LILLIE N., WINCHESTER N. (2006), "The Industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 12, n° 1, pp. 7-27.
- BERNACIAK M. (2008), "Labour cooperation or labour conflict in the enlarged Europe? Trade Unions responses to the rise of the automotive industry in Central-Eastern Europe", *Working Paper 2008.06*, ETUI-REHS Research Department.
- BÉTHOUX E. (2007), «Le dialogue social européen et les restructurations transnationales: à quelles conditions les partenaires sociaux peuvent-ils devenir acteurs du changement?», Colloque Europe et Société, Maison de l'Europe, Paris, 23-24 avril.
- BLUHM K. (2001), "Exporting or Abandoning the German Model? Labor Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 7, n° 2, pp. 153-173.
- COSTA DA I., REHFELDT U. (2009), «Les CEE et la négociation collective transnationale: les accords européens et mondiaux dans l'automobile», *Revue de l'IRE*, n° 61, 2, pp. 99-127.
- DELTEIL V. (2010), "Central and Eastern European Social Models and the Challenge of Change", in Contrepoint S., Delteil V., Dieuaide P., Jefferys S. (eds), *Globalizing Employment Relations*, London, Palgrave.
- DELTEIL V., DIEUAIDE P., GROUX G., (2009), *Les relations professionnelles à l'épreuve de l'élargissement. L'Est: nouveau laboratoire des relations sociales?*, Ministère du Travail, DARES, rapport de recherche, janvier, 276 p., disponible sur le site: <http://www.univ-paris3.fr/icee>.
- DIDRY C., BETHOUX, MIAS A. (2005), «La construction et les enjeux d'un système de relations professionnelles européens», Groupe de projet Thomas, *Cahiers du Plan*, n° 12, septembre, pp. 29-44.
- EUROFOUND (2008a), *European Works Councils in practice: Key research findings*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROFOUND (2008b), *The impact of codes of conduct and International Framework Agreements on social regulation at company level*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- HYMAN R. (2001), "The Europeanization – or the Erosion – of Industrial Relations", *Industrial Relations Journal*, Vol. 32, n° 4, pp. 280-294.
- JOBERT A. (2008) (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang, collection «Travail et Société».
- JÜRGENS U., KRZYWDZINSKI M. & TEIPEN C. (2006), "Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking away from the German Model?", *Working Paper SP III 2006-302*, WZB, Berlin.
- KÄDTLER J., SPERLING H.J., (2002), "After Globalisation and Financiarisation: Logics of Bargaining in the German Automotive Industry", *Competition & Change*, Vol. 6, n° 2, pp. 140-168.
- LECHER W. (1999), "Resources of the European Works Council" *Transfer*, n° 5-3.
- MARGINSON P., MEARDI G. (2006), "European Union Enlargement and the Foreign Direct Channel of Industrial Relations Transfer", *Industrial Relations Journal*, 73(2), pp. 92-110.
- 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.
- MÉARDI G., FICHTER M. (2008), "Production Relocation, Impacts on Home, Host and Cross-border Industrial Relations", in Moreau M-A. (2008), *Restructuring in the new EU Member States*, Peter Lang, pp. 135-156.
- PULIGNANO V. (2004), "Connecting employee representatives response 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 30th, mimeo.
- QUINTANA M. (2003), "The different Dimensions of 'Europeanisation' in the Banking Sector: Implications for the EWCs", *Warwick Paper in Industrial Relations*, April.
- RUGRAFF E. (2006), «Firmes multinationales et relations industrielles en Europe centrale: une approche institutionnaliste», *Relations industrielles/Industrial Relations* vol. 61, n° 3, pp. 437-464.
- TARROW S. (1994), *Power in Movement: Social Movement, Collective Action and Politics*, Cambridge Press University, 251 p.
- WADDINGTON J., KERCKHOLS P. (2003), "European Works Councils: What is the Current State of Play", *Transfer*, n° 9(2).
- WHITTALL M. (2000), "The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 6, n° 1, pp. 61-83.