



<http://www.fse-agire.com/>

LE ROLE DU COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN AU COURS DES RESTRUCTURATIONS : LES LEÇONS DU PROJET AGIRE¹

MARIE-ANGE MOREAU, JEAN-JACQUES PARIS

Introduction

Les études de cas du projet AgirE viennent renforcer les recherches qui ont été faites très récemment sur le comité d'entreprise européen (CEE) qui montrent la spécificité de l'instance transnationale de représentation des travailleurs dans le cadre du groupe de dimension communautaire (Bethoux 2006, Moreau 2006, Rodière 2007, Deltheil 2005, Marginson et Sisson 2005, Waddington 2006, Da Costa Rehfeld , 2006)² .

Le CEE a *potentiellement* la possibilité de représenter les travailleurs du groupe dans toute sa diversité, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Il se démarque donc des instances nationales en raison de sa représentation transnationale des travailleurs, construite en fonction du périmètre européen de l'entreprise, de sa constitution par la voie d'une négociation transnationale, de son champ d'action déterminé par l'accord constitutif originaire. Contrairement aux instances de représentation des travailleurs qui ont un statut impératif, le CEE voit ses compétences, ses moyens, ses pouvoirs varier selon l'accord négocié dans le groupe.

La grande diversité de leurs actions, en particulier lors des restructurations, vient également de l'incidence de plusieurs facteurs : selon les forces des IRP nationaux, le CEE peut être considéré comme une structure utile ou au contraire factice : ainsi lorsque la représentation des travailleurs dans l'entreprise est absente (par exemple avant 2006 en Grande Bretagne) ou peu structurée (nouveaux Etats membres), le CEE peut être la voix des travailleurs. En revanche dans des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas, la France, le CEE a le plus souvent moins de possibilités d'action et de mobilisation sur le site restructuré.

L'action du CEE est aussi souvent modelée en fonction des modes de représentation admis dans la société dominante ou sa branche/filiale qui exerce le pouvoir dans l'Union

¹ Le projet AGIRE a été financé par le Fonds social européen, (article 6) . 26 études de cas ont été réalisées. Elles se trouvent sur le site du projet AGIRE www.fse-agire.com . le projet est piloté par le groupe Alpha et MA Moreau, Professeur à l'Institut Universitaire européen en assure la coordination scientifique .

² On ne reprendra pas ici les opinions entre optimistes et eurosceptiques à propos du comité d'entreprise européen , voir sur ce point , fetzer, 2007, Moreau 2006 cit.

Européenne, en particulier dans la branche « Europe » lorsqu'elle existe³. La culture de l'entreprise et la culture propre du pays trouvent un point d'équilibre, le plus souvent en fonction des orientations du management local du site restructuré⁴

La direction du groupe peut aussi choisir le CEE comme interlocuteur pour favoriser la diffusion de sa politique dans le cadre du groupe et/ou pour circonvenir les instances locales de représentation des travailleurs⁵.

Malgré des obstacles importants, le CEE est en train de devenir un acteur clé de représentation dans les groupes de dimension communautaire.

Sa force d'expansion rejaillit sur l'entreprise globale, montrant la nécessité d'avoir une véritable représentation des travailleurs au plan transnational au dehors du champ communautaire⁶. Il s'agit d'un acteur qui induit non seulement une européanisation des relations industrielles mais une transnationalisation des modes de représentation dans les groupes (Bethoux 2006).

Sa légitimité reste très diverse ainsi que son potentiel d'action comme le montre les enquêtes diligentées par l'Institut Syndical Européen⁷ en raison de ses difficultés de fonctionnement. Ces dernières justifient la révision de la directive de 1994, fortement réclamée lors du dernier congrès de la FEM car les disparités de fonctionnement bloquent l'émergence d'un véritable contre-pouvoir transnational. Or, les restructurations qui touchent les groupes de dimension transnationale exigent qu'un contre-pouvoir transnational s'oppose aux stratégies mises en place au niveau européen, comme au plan global⁸.

L'action du CEE reste particulièrement délicate lors des restructurations (Moreau 2005) car les restructurations sont devenues des processus complexes, protéiformes et multidimensionnels, exigeant une coordination des acteurs sur plusieurs niveaux et dans toutes les unités du groupe. Or le CEE a le plus souvent un mode d'action lent, mal adapté aux situations de crise, parfois aussi manquant de légitimité.

Les cas du projet AgirE reflètent dans leur ensemble ces tendances.

Les cas AgirE sont trop peu nombreux pour être vraiment significatifs : parmi les 26 cas, seuls 13 ont un CEE. Même si certaines entreprises sont significatives (Arcelor, IBM, Alcatel, Fiat Novelis, Alcan) et représentent des secteurs qui ont subi de fortes restructurations (électronique, filière automobile, métallurgie, aluminium) l'échantillonnage est pauvre face aux 830 accords signés et à la multiplication des formes de restructurations dans l'Union

³ Ainsi dans le secteur automobile, l'évolution des CEEs s'explique par la force du management allemand dans des entreprises comme GM ou Ford (alors même que les actionnaires sont en majorité américains) ou de la culture française comme chez Renault (Da Costa Rehfeld 2006).

⁴ On constate ainsi que les entreprises multinationales allemandes dans les nouveaux Etats membres ne reproduisent pas toujours le mode allemand de représentation des travailleurs, ni même la culture de prise en compte des travailleurs (Méardi, 2004)

⁵ voir ci après

⁶ ce qui justifie non seulement l'élargissement des comités d'entreprise européen à des filiales se trouvant hors de l'Union européenne mais aussi la constitution de groupes mondiaux qui se développent à nouveau (par exemple Renault)

⁷ voir J. Waddington, 2003, L. Triangle, congrès de la FEM, avril 2007

⁸ le projet agirE montre en effet que les stratégies des groupes au plan communautaire sont une pièce du puzzle constitué par les stratégies globales et appliquées dans l'Union européenne, voir conférence de Bruxelles.

européenne⁹. Il n'est pas ciblé sur des « success story » qui montrent pourtant l'émergence de l'acteur transnational (Moreau 2006, Bethoux, 2006).

Ces cas sont cependant des exemples utiles, à la fois pour comprendre les difficultés que rencontre le CEE à être un acteur central lors des restructurations mais aussi pour montrer les potentialités qui sont contenues dans cette instance de représentation transnationale.

Ils montrent tout d'abord les facteurs d'impuissance du comité d'entreprise européen : l'action du comité d'entreprise européen reste tributaire de l'existence de conditions favorables et, en leur absence, se trouve exclu des actions engagées.

Mais ils montrent aussi que des bras de levier d'action existent afin de permettent au CEE de devenir un acteur central lors de restructurations de dimension européenne.

1. Les Facteurs d'impuissance du CEE

L'impuissance du Comité d'Entreprise Européen résulte en partie de facteurs structurels (1-1) sur lequel se greffent les choix des acteurs sur le site restructuré (1-2) qui montrent l'insuffisance de la coordination syndicale (1-3).

1-1 Facteurs internes au Comité d'Entreprise Européen

Les accords qui constituent le comité d'entreprise européen ont des dispositions très variables. Quatre catégories d'accords ont été identifiés : les accords qui reprennent le modèle de référence donné par la directive, les accords qui présentent des dispositions innovantes, les accords qui sont le reflet des dispositions du pays d'origine du groupe et enfin, les accords sectoriels qui reflètent les actions menées par la Fédération européenne (Gilman et Marginson, 2002). Seuls ceux qui contiennent des dispositions très précises sur l'information et la consultation dès que la stratégie internationale de l'employeur est arrêtée peuvent être mobilisés lors des restructurations orchestrées à l'échelle européenne, soit une minorité des accords.

Depuis 1997, après les prises de conscience liées à l'affaire Renault Vilvoorde, les syndicats ont été en mesure de négocier des clauses plus précises à la fois sur la compétence transnationale du CEE, sur ses droits d'information et/ou de consultation « en temps utile », sur le type d'information à délivrer, sur l'obligation d'informer le CEE en cas de circonstances exceptionnelles enfin sur les ressources du comité. Le contenu des accords conditionne donc dès l'origine la capacité d'action du CEE.

La diversité des contenus et donc des droits de représentation transnationale sont la rançon de l'autonomie collective qui est à la base de la directive et des accords conclus avant 1994 (dit articles 13). Elle explique que le CEE soit marginal face à l'action des acteurs locaux¹⁰.

⁹ La Confédération Européenne des Syndicats (CES) considère cependant que 2200 groupes devraient avoir un CEE. Cela signifie donc que l'échantillonnage du projet est proche de la proportion que l'on retrouve au niveau général entre les groupes qui ont un CEE et ceux qui n'en ont pas. Seules les lignes de force qui sont aussi soulignées dans d'autres recherches récentes seront reprises ici

¹⁰ Ainsi il est souligné, par exemple, dans plusieurs cas français (voir infra) que le comité central d'entreprise (CCE) avait plus de pouvoirs que le CEE ce qui expliquait son absence lors de la recherche de traitement face à l'annonce de la restructuration par la direction.

Rares sont les études de cas qui valorisent le rôle du CEE dans les processus de restructuration¹¹ : celui-ci paraît le plus souvent isolé dans le jeu des acteurs; relativement seul, il ne semble pas véritablement en mesure d'influencer le cours des choses

Lorsque l'action du CEE est mentionné, son rôle reste modeste : soit il intervient trop tardivement dans le processus de restructuration et se retrouve mis devant les faits accomplis comme dans le cas EA¹², soit il semble être mis à l'écart du jeu des acteurs qui interviennent dans le contexte local de la restructuration, comme dans le cas General Electric (GE).

Il n'est même pas certain, dans ce dernier cas de restructuration ayant un impact direct sur le site allemand d'Essen, que l'intérêt d'une intervention du Comité d'entreprise européen GE, soumis à l'application de la loi italienne, ait été sérieusement envisagé par les représentants des salariés du site allemand.

Dans d'autres cas, c'est la constitution même d'un Comité d'entreprise européen qui suscite la méfiance des représentants des travailleurs au plan national : dans le cas néerlandais VE¹³, ceux-ci ont fait part, au moins dans un premier temps, de leurs craintes d'un transfert de leurs prérogatives au niveau européen¹⁴.

La légitimité des CEE n'est donc pas inscrite dans l'histoire des relations industrielles des Etats membres ce qui crée un véritable obstacle à son intervention lors des restructurations.

Un premier obstacle général vient de l'absence des syndicats européens dans les comités d'entreprise européens en tant que membre de droit.

Lorsqu'ils sont présents à titre d'experts, ils jouent sans aucun doute un rôle fédérateur à la fois sur le plan des choix stratégiques d'action et sur les capacités de mobilisation des salariés des différents sites européens concernés par la restructuration.

En ce sens la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) a édicté en juin 2005 des principes directeurs lors des restructurations qui permettent au syndicat européen de mettre en place des plateformes de coordination entre les différents sites.

Les conditions dans lesquelles se déroulent l'information voire la consultation du CEE sont aussi de véritables obstacles à son action : l'obligation de consulter le CEE avant les instances nationales est en débat¹⁵ et devrait s'imposer afin que les acteurs puissent avoir la capacité de mobilisation des salariés dans le groupe. Cette approche n'est possible que si l'on retient une approche large de la transnationalité en considérant que le CEE a vocation à être informé et consulté non seulement lorsque deux établissements sont visés par la décision de l'employeur mais lorsque la restructuration touche directement ou indirectement au moins deux établissements ou lorsque la décision est une part de la stratégie du groupe multinational.

Les accords constitutifs des CEEs relevant des études de cas contiennent pratiquement tous une définition du caractère transnational de l'information – consultation, qui reprend les dispositions du paragraphe 1 de l'annexe (prescriptions subsidiaires) de la directive du 22

¹¹ Voir cependant la synthèse faite par E. Bethoux, 2006

¹² Entreprise (équipementier du secteur automobile) dénommée de manière anonyme EA

¹³ Entreprise intervenant dans le secteur de services (NTIC) dénommée de manière anonyme VE),

¹⁴ cela permet en partie d'expliquer que dans de nombreux groupes soumis à la directive les travailleurs n'ont pas provoqué la constitution d'un groupe spécial de négociation pour constituer une instance de représentation à l'échelle communautaire. Le fait que les syndicats européens ne soient pas membres de droit des CEE expliquent également que des stratégies de grande ampleur n'aient pas été mises en place pour imposer la formation d'un CEE.

¹⁵ voir l'affaire Alcatel Lucent, p.14 et 15 du présent article

septembre 1994. Ces dispositions limitent le droit à l'information aux « questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprise de dimension communautaires ou au moins deux établissements ou entreprises du groupe situés dans des Etats membres différents ».

Des dispositions similaires ont été insérées dans les accords tels que ABN AMRO, FU¹⁶, EA ou THOMSON. Parmi les études de cas, seul l'accord ARCELOR donne une définition plus large du caractère international de l'information puisqu'il reconnaît un droit à l'information du Comité européen dans le cas où une décision prise au niveau centrale affecte les intérêts des travailleurs dans un ou plusieurs Etats membres.

Les analyses des cas font clairement apparaître que les restructurations en tant que processus complexe et multidimensionnel sont la répercussion de ces stratégies, ce qui justifierait une acception large du caractère transnational de la restructuration.

On constate au travers de ces études de cas deux situations opposées : soit la décision de restructuration est prise au niveau central pour tous les sites soit les étapes et les stratégies s'étalent afin d'organiser les étapes de la restructuration par pays.

Alcatel a ainsi pris la décision de se séparer de toutes les usines quelque soit le pays ce qui a entraîné la vente de 19 usines en deux ans, ces dernières étant réparties sur plusieurs pays européens. A l'opposé, dans ST Microelectronics, la restructuration a d'abord été conduite en France puis en Italie. Alcan a, sur une période courte, organisé la restructuration de tous ses sites européens sans pour autant que le CEE ne soit consulté.

Le caractère transnational de la restructuration peut donc être non apparent mais prévisible (ST Microelectronics) si on se rapporte aux évolutions connues dans le secteur. Le caractère transnational d'une restructuration peut donc être déduit de la réorganisation induite lors de l'annonce sur un site, dès lors que la stratégie européenne du groupe est concernée. Les évolutions identifiées dans un secteur et une région pourraient alors rendre claire la portée transnationale d'une restructuration, alors même que la fragmentation des étapes et du processus dans l'Union Européenne fait partie de la stratégie de l'entreprise (par exemple dans la filière automobile où le caractère prévisible de l'impact des restructurations sur différents sites européens, peut souvent être établi).

Enfin le dernier obstacle vient de la transformation constante du périmètre du groupe : les changements de composition des membres du comité modifient l'équilibre construit entre les membres. Ce dernier repose sur une forme d'alchimie complexe résultant des différentes pratiques d'action et de réaction face aux décisions patronales. Il est fragile et menacé par les transformations du comité lors de l'arrivée ou de départ des membres du comité. Sa force et sa légitimité sont de ce fait constamment remis en cause.

Les accords prévoient rarement des clauses d'adaptation du périmètre du groupe. Les fusions posent chaque fois des problèmes de recomposition du CEE (Bethoux 2006) et ouvrent le débat sur l'opportunité d'une réouverture des négociations. Alors que chacune des entreprises Alcatel et Lucent disposaient d'un CEE, leur fusion a soulevé des questions de fond sur la nécessité ou non de réouvrir les négociations en vue de la constitution d'un nouveau CEE Alcatel Lucent.

En l'absence de disposition précise dans la directive communautaire ou dans l'accord, sur ce point, la tendance est forte pour les parties à la fusion-absorption, d'éviter de renégocier un véritable accord en ne voyant dans la fusion qu'une opération conduisant mécaniquement à

¹⁶ Entreprise néerlandaise intervenant dans le secteur des services (NTIC) dénommée de manière anonyme FU.

l'absorption d'un CEE par un autre CEE. Ceci est regrettable car la qualité du dialogue social assorti aux processus de fusion entre entreprises, constitue un des facteurs importants de réussite de ces opérations de restructurations.

La situation peut devenir d'autant plus délicate dans le cadre d'un passage d'une entreprise communautaire à un groupe mondial comme Arcelor Mittal car la constitution d'un comité mondial ne s'impose en aucune manière. La logique de la représentation transnationale des travailleurs résultant de l'action forte du CEE devrait conduire à la négociation d'une représentation mondiale, à supposer que la logique de la période précédant la fusion sur la place du dialogue social européen et son utilité dans un groupe européen perdure. On constate facilement avec cet exemple la fragilité inhérente à la représentation transnationale des travailleurs.

1-2 Choix d'action des acteurs lors des restructurations

Dans tous les cas AgirE, les représentants des travailleurs se recentrent sur les objectifs de défense des salariés du site touché par la restructuration.

La concurrence entre les sites du groupe est toujours un élément sous jacent aux décisions stratégiques prises dans le groupe. Cette concurrence est de plus en plus souvent présentée par la direction comme un facteur expliquant l'ampleur de la décision, qu'il s'agisse du choix de rationalisation de la production (EA), des décisions d'externalisation de la production (ABN AMRO par exemple pour le back office de la banque), de la différence de compétitivité entre les sites (GE et les deux sites allemands).

Même lorsqu'elle n'est pas indiquée expressément par le management, la concurrence entre les sites dans l'Union Européenne est sous entendue en raison des différences fortes de coût de production existant entre les pays de l'Union, en particulier avec les nouveaux Etats membres de l'Union. Cette concurrence est particulièrement présente en Allemagne. Elle influe directement sur les stratégies syndicales des acteurs et a justifié le plus souvent l'orientation des négociations par IG Metall : négociations de réduction de l'ampleur de la restructuration, négociation d'avantages pour les travailleurs.

Les pouvoirs que les acteurs nationaux ont dans leur système national expliquent également la non intervention du CEE (ou l'absence de nécessité de constituer un Comité d'Entreprise Européen):

- le pouvoir de réaction dans les cas allemands est entre les mains d'IG Metall et non du CEE, ce qui apparaît très nettement dans le cas Alcan,
- le Comité Central d'Entreprise en France a aussi plus de pouvoir que le CEE surtout en présence d'une unité économique et sociale comme dans le cas ABM AMRO,
- les représentants des travailleurs aux Pays-Bas en raison des pouvoirs de co-détermination qui sont les leurs sont les acteurs des restructurations (cas VE).

Les stratégies syndicales sont tout simplement plus fortes, plus faciles à mener lorsqu'elles sont purement internes. Elles sont aussi souvent plus légitimes, en particulier lorsque la restructuration ne touche que certaines parties du groupe (cas FIAT).

La conjugaison du faible pouvoir du CEE dans le pays où se déroule la restructuration et des pratiques syndicales locales expliquent l'absence de rôle du CEE. La conscience de la

dimension transnationale de la restructuration peut également être tardive. Le cas EA est à cet égard significatif des réactions des acteurs sur les sites.

Chez EA les acteurs sociaux ont vécu la restructuration en cultivant une sorte de paradoxe : la restructuration dans la branche câblage a débuté en France. Dès les premières annonces de délocalisation des activités vers le Maghreb, tous savaient, en Europe du sud, qu'ils allaient sans doute subir la même chose (c'était l'affaire de tous), mais en même temps chacun a essayé de se protéger dans son propre coin.

La première réaction des acteurs a donc été le repli sur son site afin de gérer au mieux les affaires et les intérêts sur le plan local, en se disant certainement, « tout ce qui pourra être récupéré ici-bas, sera toujours ça de pris ».

Il faut admettre qu'il restait encore des doutes quant à la réalité de l'impact géographique du plan de restructuration ; en tentant de penser que celui-ci serait circonscrit à la France, certains membres du Comité Européen, se donnaient aussi les moyens de se rassurer sur le sort des autres sites européens : pourquoi dès lors avoir un intérêt commun à la recherche de solutions au niveau européen ?

Ce n'est que lorsque le processus de délocalisation a commencé à s'étendre aux sites espagnols et portugais que le Comité d'Entreprise Européen EA a déclenché une initiative solidaire visant à rechercher des solutions au niveau global pour faire contrepoids aux décisions de la directionTrop tard, le mouvement de délocalisation déjà bien amorcé (s') était bel et bien emballé !

Autrement dit, c'est au fur et à mesure que l'opinion du Comité Européen s'est formée ; il a fallu que ses membres reconnaissent ensemble les réalités d'une situation qui était loin de rester cantonnée à la France mais allait se propager à tous les sites d'Europe du sud où EA était implanté. Cette maturité des acteurs s'est construite autour d'un diagnostic partagé : la crainte d'une fermeture prévisible des sites EA en Europe du Sud¹⁷.

La dynamique qui justifie les choix d'action des acteurs nationaux est toujours très liée à la spécificité des pratiques du pays du site restructuré : ainsi en Italie, on voit clairement que l'unification syndicale est un facteur clé de recherche de solutions face aux restructurations qui agit en pesant directement sur l'employeur (cas ST Micro Electronics). En Grande-Bretagne, l'apparition de nouvelle obligation d'information à l'occasion du transfert d'entreprise justifie aussi la mobilisation locale. Ainsi, dans le cas de la première phase de la restructuration de Rover, les organisations syndicales ont pu empêcher le rachat de l'entreprise par un fonds d'investissement qui menaçait la pérennité de l'activité industrielle de Rover car l'obligation d'information des représentants des travailleurs, imposée à la suite de la transposition de la directive communautaire sur les transferts d'entreprise n'avait pas été respectée et que de ce fait, compte tenu des sanctions financières encourues par l'entreprise, le risque financier était trop important pour le repreneur qui n'avait aucun objectif industriel mais des objectifs de rentabilité financière. La justification de l'action des représentants locaux repose sur l'efficacité ici de la sanction établie en droit anglais dans un pays qui n'a pas connu jusqu'à une époque récente, d'obligation d'informations des représentants des travailleurs (Deakin, 2007).

¹⁷ Il est sans doute plus facile d'être solidaire dans ce cas puisque tous savaient qu'ils auraient à partager le même destin : « il est plus facile de chercher ensemble à manger s'il n'y a plus rien dans le plat que s'il reste une gamelle », selon l'expression éloquent de Mme Nadia Ghedifa, chef de file, l'époque, de la mission d'expertise auprès du Comité européen EA

Les représentants nationaux enfin souhaitent conserver leur pouvoir et leur légitimité d'action sur les sites restructurés ce qui incite à exclure toute coordination avec le CEE. Les pratiques nationales et territoriales s'expliquent donc parfaitement. Elles sont peu atténuées par des pratiques de coordination mises en place entre sites de pays différents.

1-3 Les insuffisances de la coordination syndicale

Cette absence de coordination est frappante dans la grande majorité des cas : cela semble cependant particulièrement étonnant de constater que dans les cas Arcelor Ugine et Arcelor Liège, le CEE n'ait eu aucun rôle à jouer, alors que chez Arcelor un très gros travail de cartographie des conditions de travail avait été mis en place pour limiter les réductions d'effectifs.

Cette absence de coordination des opérations de restructurations par le CEE est aussi étonnante dans le cas d'Alcatel, car la direction a menée les opérations de vente des usines sur 19 sites répartis en France, Italie, Allemagne, Belgique, alors que l'instance européenne avait réussi par une action judiciaire en 2001 à faire respecter les obligations d'informations sur les opérations transnationales et avait donc acquis une place dans la gestion des opérations transnationales décidées dans le groupe.

Aucune coordination ne s'est mise en place lorsque qu'un repreneur unique a négocié le rachat d'usines en France et en Espagne, la gestion des conséquences de ce rachat étant négociée par site, en raison d'une « gestion décentralisée ».

Il faut en fait comprendre que la structure décentralisée de la gestion des usines et de leur reprise par Alcatel a conduit les acteurs sur chaque site à négocier indépendamment, laissant toute possibilité à l'employeur de jouer sur la spécificité de chaque site et la réponse syndicale de chaque site.

L'instance européenne n'a pas pu au moins par un effort de coordination et de transfert de l'information sur le contenu des négociations, jouer un rôle quelconque. On constate les mêmes tendances que celles qui ont été identifiées précédemment : les acteurs sont dépendants de la structure de management mise en place par l'entreprise et ne trouvent pas le ressort, la force et le pouvoir de construire une réponse qui ne soit pas fragmentée.

A l'absence de diagnostic partagé sur la dimension transnationale de la restructuration, s'ajoute l'absence de réplique à l'organisation de la fragmentation des opérations de restructurations qui permettent de négocier pays par pays, site par site, en fonction des faiblesses ou des forces de chaque site : chaque établissement dans le cas Alcatel a exercé sa culture propre pour mener les étapes de la restructuration, « les caractéristiques sociales et culturelles des établissements apparaissent comme des données structurantes au même titre que les données industrielles ». Cette conclusion montre en outre que la politique de concurrence des sites et de fragmentation des réponses est parfaitement intégrée. Comment dans ce cas pourrait-il émerger une réponse transnationale ?

L'absence de coordination entre les sites restructurés peut venir d'autres facteurs : l'affaire Volkswagen montre que cela peut résulter d'un choix protectionniste des syndicats majoritaires du groupe : site belge restructuré pour préserver les sites allemands. Le plus souvent il s'agit simplement d'une absence totale d'intérêt identifié à organiser cette coordination (le cas Alcan en est une claire illustration).

Une coordination syndicale effectuée entre les sites par le CEE peut cependant permettre :

- d'identifier les phases de la stratégie de l'entreprise sur les différents pays concernés ou de prévoir la phase successive de l'opération de changement de l'entreprise, donc de permettre une mobilisation des représentants des différents sites, ce qui peut être considéré comme une étape de l'anticipation.
- d'empêcher une mise en concurrence des sites comme instrument de gestion de la restructuration et ainsi de renforcer les liens de solidarité entre les membres des CEE : ces membres ne doivent pas devenir des acteurs de la concurrence entre les sites.
- de pouvoir bénéficier des acquis de la négociation d'une restructuration : bénéfice par exemple d'un accord de méthode, bénéfice d'une négociation d'indemnités¹⁸. Cela ne s'est pas réalisé dans le cadre des deux phases de restructuration chez ST Micro Electronics, alors même qu'un accord « innovant » avait été négocié en France lors de la première étape de la restructuration et que le Comité d'Entreprise Européen a mis en place une transmission des informations aux représentants italiens qui avaient à répondre à la phase italienne des restructurations entamée après plusieurs mois.
- de même il semble que dans le cadre des restructurations chez Alcan le Comité d'Entreprise Européen n'ait joué qu'un rôle d'information sur la gestion des restructurations en rendant visible au niveau du groupe les résultats obtenus pour la défense des travailleurs qu'ex post.
- La coordination peut aussi préparer le terrain à un accord avec le Comité européen sur le projet lui-même de restructuration comme dans le cas relativement unique et exemplaire de General Motors : chez GM, les plans de restructuration font l'objet depuis plusieurs années d'accord entre la direction du groupe et le Comité d'entreprise européen dénommé « GM European Employee Forum » créé en 1996.

Cette coordination peut se mettre en place quand le CEE peut bénéficier d'un soutien d'un syndicat européen. La FEM à l'instar d'ailleurs d'autres Fédérations syndicales comme l'UNI, a nettement fait ce constat (à développer pour la FEM/ doc FEM).

A la différence de l'UNI-Europa qui perçoit cette coordination en terme de réseau syndical, la FEM privilégie le rôle du coordinateur syndical dans les CEEs. Il est rare cependant que ce coordinateur puisse rassembler, à lui seul, toutes les qualités nécessaires pour assurer à la fois une représentation syndicale dans les CEE et la coordination des points de vue des représentants syndicaux des différents pays où l'entreprise est implantée¹⁹.

Ce qui justifie les principes dégagés par la FEM dans ses principes directeurs.

Les Fédérations syndicales européennes n'ont pas non plus les moyens, notamment en effectifs, pour intervenir comme elles le souhaiteraient auprès de l'ensemble des CEEs qui relèvent de leurs secteurs et compétences. Comme l'indiquaient des représentants d'UNI Graphical, après avoir fait un bilan des bonnes pratiques de la coordination syndicale chez Quebecor, « il a fallu plusieurs années à la Fédération pour renforcer les liens et la coordination à l'intérieur du CEE Quebecor ; nous n'avons malheureusement pas assez de

¹⁸ Voir ci-après

¹⁹ Pour reprendre les propos d'un syndicaliste lors d'une réunion de la FEM en 2006 sur l'évolution de CEEs : « Il est essentiel que le coordinateur de la FEM soit plus qu'un politique, il doit être un expert, un négociateur, un médiateur, un formateur, un animateur, un communicateur, un politicien et un ambassadeur » !

moyens pour intervenir de la même manière et en même temps, auprès de nombreux autres CEE du secteur graphique ; certains d'entre eux peuvent se sentir laissés pour compte»

L'action du CEE peut être soutenue aussi par les Fédérations syndicales internationales, ce qui nécessite au-delà de la coordination des syndicats nationaux, une coopération entre les actions des Fédérations européennes et internationales; mais ce qui peut aussi donner lieu à des ajustements délicats, à l'exemple des actions menées suite à la décision (avril 2007) de General Motors avec l'accord du CEE, d'arrêter la production de l'Opel Astra²⁰ sur son site d'Anvers en Belgique, menaçant plus d'un millier d'emplois.

Cette affaire a donné lieu à la mise en place de deux coordinations syndicales ; l'une pilotée par la FIOM et l'autre par la FEM²¹ ; les actions de solidarité envers les salariés d'Anvers ont nécessité d'améliorer l'articulation entre ces coordinations syndicales, entre celles-ci et le CEE d'une part, les syndicats belges d'autre part.

Parmi les facteurs favorables à une telle action transnationale, solidaire et coordonnée des représentants syndicaux, il faut certainement mentionner le fait que GM est une multinationale américaine ayant son siège aux Etats-Unis. Ces mouvements de solidarité semblent plus difficiles à mettre en œuvre lorsque l'entreprise a son siège en Europe où la concurrence entre les sites peut surgir à tout moment : la constitution de réseau de solidarité des travailleurs, reste toujours un défi face aux risques de concurrence entre les sites et de divisions syndicales qu'encouragent parfois les opérations de restructuration comme dans le cas de Volkswagen ou EADS (Paris, 2007).

L'action du Comité d'Entreprise Européen peut aussi être favorisée par la direction du groupe qui préfère avoir dans un groupe transnational un interlocuteur transnational. Il semble que dans le rôle du Comité d'Entreprise Européen dans le cas des restructurations en Europe chez Ford et GM puisse s'expliquer par ce motif. Le fait que le Comité d'Entreprise Européen soit plus faible que l'acteur local peut aussi expliquer ce centrage des directions, particulièrement celles de culture anglo-saxonne (Fetzer 2007).

Il faut admettre qu'une observation générale se dégage : la légitimité de l'action du CEE lors des restructurations n'est possible que si les représentants nationaux du site restructuré peuvent avoir conscience de l'intérêt de son action, accepter et soutenir l'action du CEE en tant qu'acteur transnational. Elle est facilitée par une volonté du management de donner au Comité d'Entreprise Européen une place de représentation transnationale, parfois justifiée pour des motifs ambigus.

Cette légitimité d'action lors des restructurations n'est pour l'instant pas construite par le statut actuel des Comités d'Entreprise Européens ni sur le plan institutionnel, en particulier lors des fusions et des concentrations où les pouvoirs d'influence des CEE notamment sur la procédure de contrôle des concentrations est très faible, ni sur le plan de l'articulation entre les différents niveaux de représentation en l'absence d'un lien structurel avec les syndicats européens.

Sur le plan juridique, le statut des CEE et les pratiques des représentants des travailleurs au plan national ne permettent pas dans nombre d'entreprises de compenser l'asymétrie fondamentale des pouvoirs existant entre l'employeur et les travailleurs au plan transnational.

²⁰ L'arrêt de la production s'accompagne de la décision de produire en 2010 80 000 chevrolé, ce que les organisations syndicales estiment insuffisant pour garantir l'emploi.

²¹ La FEM n'est pas une organisation régionale de la FIOM, même si un accord de coopération et de division du travail a été trouvé entre les deux organisations dès 1974.

Il reste que les Comités d'Entreprise Européens ont une capacité d'action qui se développe grâce à des logiques et des stratégies d'action qui rendent visibles la nécessité de réponses transnationales à des décisions patronales qui jouent sur l'organisation transnationale du groupe.

2 Les capacités d'action des Comités d'Entreprise Européens

Les capacités d'action des CEE sont en expansion car elles procèdent de l'apprentissage par les comités des bras de levier d'action qui leur permettent de construire des réponses originales et spécifiques. Le développement de ces bras de levier d'action est très lié à la présence de leaders charismatiques et engagés dans les groupes de dimension communautaire (2-1). Ces bras de levier d'action sont tout d'abord la force du droit qui contraint les directions à respecter l'acteur transnational en tant que tel et à respecter ses droits (2-2). La capacité de mobilisation au plan européen des travailleurs est ensuite essentielle pour rendre visible l'existence d'une réponse transnationale (2-3). Enfin, les possibilités de conduire des négociations transnationales sur les restructurations font apparaître l'ébauche d'instruments nouveaux (2-4).

2-1 Sur l'engagement de certains représentants syndicaux

La capacité pour le CEE de mobiliser les acteurs, de promouvoir les solidarités, de faire avancer de nouvelles idées, de transformer les mentalités, est fortement liée à l'engagement des membres du Comité. Au-delà des structures, il y a des personnes dont les convictions, la personnalité et le charisme, sont de nature à faire bouger les choses. Leur mérite doit être souligné d'autant plus que leurs engagements constituent le plus souvent une prise de risque à l'exemple de la Présidente du CEE British Airways dont l'emploi a été menacé suite à l'action de ce Comité devant les tribunaux, contre la direction pour infraction à la procédure d'information consultation (voir ci-dessous). La Fédération Européenne des Travailleurs du Transport est intervenue auprès de la direction pour faire cesser les représailles.

2-2 La force du droit

Un mouvement progressif s'est dessiné depuis 1997 date à laquelle la compétence juridictionnelle du juge a pu être reconnue : les CEE ont compris qu'ils devaient se faire reconnaître en tant qu'acteurs lors des restructurations transnationales et qu'ils pouvaient s'appuyer sur la force du droit. Se tisse donc progressivement une trame de légitimité qui s'appuie sur le juge et provoque une transformation du mode de relations dans l'entreprise une fois que le CEE a obligé la direction à respecter ses obligations telles que revues dans l'accord (très clair dans le IBM).

Ces actions judiciaires ont par ailleurs l'objectif de permettre aux travailleurs de mettre en place des conditions favorables à la défense des travailleurs.

Les actions en justice, à l'initiative des CEEs, pour non respect par la direction de la procédure d'information et de consultation dans le contexte des restructurations, ont en effet tendance à se développer dans plusieurs Etats membres. Des actions récentes ont été menées

aussi bien suite à l'annonce d'un projet de restructuration (GDF, British Airways) qu'au moment de sa mise en œuvre lorsqu'elle s'accompagne de projets de licenciements collectifs (Alcatel-Lucent) (Rodière, 2007).

Dans chacun des cas, le calendrier de la procédure de restructurations soumise à une logique purement économique ne semblait pas devoir être mis en cause et allait de soit ; mais il a suffi qu'un « grain de sable » (le défaut d'information et de consultation) vienne s'immiscer dans cette procédure pour que le droit mette un coup d'arrêt ou de frein à son déroulement.

Ce coup de frein permet aux CEEs d'intervenir dans la maîtrise procédurale de la restructuration, de donner du temps pour le traitement de l'information, la mobilisation des acteurs, la négociation voir la construction de mesures alternatives.

Dans chacune des affaires, la décision du juge s'est fondée sur le contenu des accords relatifs aux Comités d'Entreprise européens ; il a parfois eu l'audace d'interpréter ceux-ci au regard de la directive communautaire, dans un sens favorable aux représentants des salariés. En cas de révision de la directive communautaire, celle-ci conduira inévitablement à de nouvelles avancées jurisprudentielles.

L' Affaire GDF

En France, l'ordonnance de référé du Tribunal de Grande Instance (TGI) du 21 novembre 2006 et l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris, du même jour, rendus dans l'affaire Gaz de France (GDF) ont certainement montré aux Comités d'Entreprise Européens, la voie pour agir en justice à l'encontre des directions qui ne leur transmettent pas toute l'information utile à l'exercice de leurs prérogatives.

Cette affaire avait pour toile de fond le projet de fusion entre les deux groupes énergétiques français GDF et SUEZ qui dès son annonce en février 2006 allait soulever des enjeux sociaux, industriels, juridiques ou politiques importants et autant d'obstacles à l'accélération du processus de restructuration. La question centrale de la privatisation d'EDF en faisait d'emblée une affaire d'Etat donnant lieu à de nombreuses querelles politiques.

Le 13 novembre 2006, la Commission Européenne donnait son feu vert à la fusion suite à une enquête approfondie et aux concessions faites par les deux groupes, concernant principalement le marché belge. Pour les directions des groupes, l'accord de la Commission européenne constituait la dernière étape avant la fusion, une réunion des conseils d'administration de SUEZ et GDF étant prévu pour le 21 novembre avant que les assemblées générales des actionnaires se prononcent définitivement le 29 décembre : le calendrier était bouclé.

Mais le 15 novembre 2006, le Comité d'Entreprise Européen saisissait le juge des référés du Tribunal de Grande Instance de Paris en estimant que la procédure d'information consultation n'avait pas été respectée et en demandant le report de la date du conseil d'administration de GDF prévu le 22 novembre 2006, afin de pouvoir être informé et consulté correctement. Parmi les griefs invoqués le Comité européen GDF faisait valoir le manque d'information relative notamment aux conséquences sur l'emploi du projet de fusion et le besoin de disposer d'un délai d'expertise nécessaire pour donner son avis.

Le Tribunal de Grande Instance donne raison au Comité Européen, ce qui est confirmé le même jour par la Cour d'appel de Paris. En conséquence le Conseil d'administration du 22 novembre est reporté tant que le Comité Européen n'a pas donné son avis ; ce qui permet au Comité Européen de mettre à profit le temps nécessaire pour se forger une position, en renvoyant à une date ultérieure le débat sur les conditions de réalisation du projet de fusion.

En considérant que la procédure d'information et de consultation n'était pas « de pure forme », qu'elle constituait une obligation devant être prise en compte dans le calendrier de la direction, les juges confortaient non seulement les prérogatives du Comité d'Entreprise Européen mais reconnaissait son rôle de contre pouvoir dans un contexte d'une restructuration de dimension européenne, ce que semblait vouloir ignorer la direction en arguant du fait qu'elle avait transmis les informations utiles au Comité Central d'Entreprise GDF (CSC des CMP). Sur ce point l'ordonnance de référé est claire :

« Attendu qu'il n'est démontré aucun abus de droit à l'encontre du Comité d'Entreprise Européenalors qu'il est dénoncé non sans raison la tardivité et le caractère incomplet de l'information qui lui a été fournie par Gaz de France notamment en ne prenant pas suffisamment en compte la dimension européenne du projet, qu'à cet égard l'information du Comité d'Entreprise Européen de Gaz de France ne saurait être complètement identique à celle remise au CSC des CMP ».

Au-delà des conséquences juridiques de l'arrêt, celui-ci a eu pour effet de renforcer la légitimité du Comité Européen et surtout la confiance des acteurs en cette instance.

Une semaine après cet arrêt de la Cour d'Appel de Paris, le Conseil Constitutionnel rendait une décision sur la validation de la privatisation de GDF tout en précisant que celle-ci ne pouvait intervenir avant le 1er juillet 2007, date de l'ouverture à la concurrence du marché du gaz et de l'électricité imposée par directive européenne.

Le traitement de cette affaire devant les tribunaux aura sans nul doute un impact sur la conduite par la Commission Européenne de la procédure de contrôle des opérations de restructuration qui entrent dans le champ des compétences de la DG Concurrence. Cet impact peut être prévisible à deux niveaux : celui du calendrier de l'opération de restructuration (fusion-acquisition en général) et celui de l'espace de jeu des acteurs.

- S'agissant du calendrier : il appartient aujourd'hui aux directions et à la DG Concurrence qui reste maître de l'horloge. Le droit pour les représentants des travailleurs, en particulier pour le CEE d'être auditionné devant cette DG, à différents moments de la procédure de contrôle reste une formalité et n'a pas (ou rarement) d'effet sur la procédure.

Or ce que montrent les deux décisions françaises dans l'affaire GDF c'est qu'une action en justice du Comité d'Entreprise Européen peut être à même de reporter la date de la réunion du conseil d'administration de GDF sur la fusion GDF-SUEZ, tant que le CEE n'aura pas donné son avis.

La DG concurrence (du moins ses fonctionnaires) aura dès lors du mal à ne pas intégrer les droits à l'information-consultation dans le débats qu'elle aura avec les parties au projet de restructuration, sur le calendrier de la procédure. La procédure d'audition devant la DG concurrence devrait ainsi avoir un caractère moins formel et donc plus substantiel. Quant aux parties, elles ne se sentiront plus seulement soumises au calendrier dicté par la Commission mais devront intégrées dans leur stratégie les

risques (accident de parcours) pour la conduite de la restructuration, d'une violation de la procédure d'information consultation.

- S'agissant de l'espace de jeu des acteurs : celui-ci est assez réduit devant la DG concurrence qui néglige d'examiner les conséquences sociales des restructurations.

La Cour rappelle **l'importance du projet et de ses conséquences sociales**, dont il doit être tenu impérativement compte.

L'information permettant d'évaluer les conséquences sociales d'une restructuration devient ainsi un enjeu qu'il sera difficile d'écarter pour les parties à la fusion voir même pour les représentants de la DG concurrence, même si ces derniers sont tenus par et agissent dans le strict cadre de la réglementation communautaire en la matière.

Au niveau de la Commission Européenne, la DG emploi qui est généralement peu associée au processus de contrôle des opérations de fusion-acquisition, pourrait aussi trouver dans ces décisions de nouveaux espaces et un levier national, pour intervenir dans le jeu institutionnel auprès de la DG concurrence.

Dans tous les cas, ces décisions donnent une crédibilité et une légitimité supplémentaires à l'intervention des Comités d'Entreprise Européens auprès des autorités communautaires.

L'affaire British Airways (BA)

Dans cette affaire le Comité d'Entreprise Européen estimant ne pas avoir été informé et consulté dans le cadre d'une décision de la direction centrale du 2 novembre 2006 de transférer le service clientèle BA de l'aéroport de Vienne à la société Fraport, s'était pourvu devant la Cour de travail de Bruxelles (tribunal compétent au titre de l'accord sur le Comité d'Entreprise Européen) afin qu'elle lui reconnaisse ses droits préalablement à toute mise en œuvre de la décision.

L'accord sur le Comité d'Entreprise Européen prévoyait non seulement que l'information et la consultation devaient être préalables à une décision de restructuration à caractère transnational, mais en cas de refus de la direction de suivre l'avis du Comité, une nouvelle réunion de consultation devait avoir lieu, en vue d'aboutir à un accord.

A plusieurs reprises les demandeurs ont fait savoir devant le juge que ce type d'annonce de restructuration impliquant divers pays s'était multiplié sur une courte période, sans qu'ils n'aient été pour autant consultés. Il s'agissait en particulier de :

- La fermeture d'un call center à (Lyon) et son transfert à Bremen (Allemagne)
- La réorganisation des départements commerciaux en Scandinavie, résultant d'une concentration des activités sur Copenhague.
- La fermeture des call centers en Italie, en Grèce et en Suisse²²

²² On saisit l'ampleur de la frustration, la solitude et la perte de confiance des membres du Comité d'Entreprise Européen envers leur direction, à la lecture de la lettre (disponible sur Internet) que le Président du Comité a adressé le 30 novembre 2006, au Président de British Airways :

A nouveau le juge belge a donné raison, le 6 décembre 2006, au Comité Européen, en saisissant l'occasion pour définir et reconnaître le caractère transnational (ce qui n'était pas évident en l'espèce) de la décision et en soulignant que « les droits à l'information et à la consultation étaient des droits fondamentaux ».

Au-delà de sa portée juridique, cette affaire montre comment les membres d'un Comité d'Entreprise Européen peuvent faire preuve de solidarité transnationale: ce sont les six membres du bureau du Comité Européen, représentant six nationalités, qui ont mené cette action devant le juge belge pour défendre les intérêts de travailleurs autrichiens.

La Fédération européenne des travailleurs du transport (ETF) a salué et apporté son support à l'action du Comité d'Entreprise Européen.

L'affaire Alcatel-Lucent

Cette affaire plus récente a été déclenchée par le Comité d'Entreprise Européen (dénommé ECID) d'Alcatel, suite à l'annonce faite par Alcatel-Lucent (nouvelle entité née en 2006 de la fusion entre Alcatel et Lucent) de supprimer 12 500 emplois au niveau mondial.

Estimant ne pas avoir obtenu l'information suffisante et nécessaire sur ce projet de décision pour être valablement consulté, l'ECID a décidé d'agir en justice (référé), le 16 mars 2007, à l'encontre de la direction du groupe pour faire reconnaître son droit à l'information et la consultation.

Le Tribunal de Grande instance de Paris, le 27 avril 2007, donne à nouveau raison, sur ce point, à l'ECID, en lui reconnaissant sur la base de l'accord constitutif de l'ECID, un droit d'être consulté qui ne soit pas uniquement formel; ceci alors même que le terme de consultation n'était pas expressément mentionné dans cet accord (article 13) qui a préféré utiliser les termes « d'échange de vue transnational ».

Bien que la direction considérait que les demandes d'information de l'ECID relevaient du seul domaine des instances représentatives françaises, le juge a considéré non seulement que ces demandes relevaient du niveau communautaire mais que « l'information donnée à l'ECID, devait être suffisamment complète et précise pour l'éclairer sur l'évolution de l'emploi au niveau européen et permettre un échange de vues et un dialogue avec la direction, en toute connaissance de cause ».

En reconnaissant à l'ECID un droit à la consultation, le juge aurait pu aller au bout de son raisonnement en admettant que l'ECID avait le droit d'exprimer un avis; ce qui aurait eu pour effet selon ses propos de suspendre la mise en œuvre du plan de restructuration: « Attendu qu'il ne saurait non plus être fait droit à la demande de suspension de la mise en œuvre du plan de restructuration jusqu'à l'achèvement de la consultation de l'ECID dès lors que celle-ci n'a pas été formalisée par un avis ».

« Together with our remaining colleagues we are sharing a climate of fear, frustration and discouragement across Europe. Many of the best BA people have given up and voluntary left the company as their dedication and commitment was not valued by BA management ».

On pourrait en déduire qu'en présence d'un droit du CEE de formuler un avis sur la restructuration, le déclenchement des procédures nationales de licenciement le collectifs serait suspendu jusqu'à la délivrance de l'avis, ce qui conférerait une priorité aux procédures d'information et consultation du Comité européen, par rapport aux procédures nationales.

Mais le juge apparemment très prudent sur ces questions transnationales, a vite pris soin de souligner que ni l'accord, ni la directive communautaire, ni le code du travail « n'établit une priorité d'information du Comité d'Entreprise Européen par rapport au Comité d'Entreprise français.... »:

Cette prudence du juge s'explique aussi par le fait que l'accord constituant l'ECID était un « accord d'anticipation » (article 13) au sens de la directive communautaire sur les comités européens ; ce qui ne lui offrait pas beaucoup de liberté d'interprétation face à un accord au contenu relativement faible par rapport à d'autres accords.

Les membres du l'ECID ont certainement été déçus de voir que les procédures nationales de licenciements pouvaient être mises en œuvre en dépit d'une infraction à la procédure communautaire d'information et consultation transnationale. La décision du Tribunal a néanmoins eu un impact direct et négatif sur l'image d'un groupe majeur sur le marché mondial des Télécommunications.

Les membres de l'ECID ont fait preuve de solidarité ; ils ont bénéficié dès l'origine de l'action, du support de la FEM qui a appelé les salariés du groupe à se rassembler à Paris le 15 mars 2007 (le jour précédent l'assignation en référé) pour marquer leur hostilité au plan de restructuration : Plusieurs centaines de salariés du groupe, en provenance d'Allemagne, de Belgique, des Pays-Bas, d'Italie et d'Espagne, se sont joints aux salariés français ».

Les liens qui ont pu être tissés à cette occasion ne peuvent que renforcer la cohésion sociale entre les représentants nationaux et le rôle de contre pouvoir du Comité d'Entreprise Européen.

A l'avenir, ce type d'action en justice pourrait bien être orchestré par les fédérations syndicales européennes : UNI Europa Graphical (Fédération Syndicale européenne des entreprises graphiques), réunie en novembre 2006, avertissait la direction du groupe d'imprimerie Canadien Quebecor qu'il y aurait lieu d'entamer une action judiciaire si elle continuait à ne transmettre aucune information au CEE sur la mise en œuvre de son plan de restructuration au niveau mondial.

L'intervention du juge a donc pour résultat de construire la légitimité du comité d'entreprise européen en tant qu'acteur transnational et de renforcer les capacités d'action des représentants des travailleurs sur le site restructuré. Il permet de rendre visible la complémentarité de l'action menée sur le site et dans le groupe lui-même, au delà de toute concurrence.

2-3 L'eupéanisation des actions collectives

Ce mouvement d'eupéanisation des actions collectives émerge lentement . Ils reposent sur une médiatisation suffisante du conflit, lié à la place centrale de l'entreprise de dimension communautaire dans l'économie d'une ou plusieurs pays : Renault, Alstom sont des exemples de mobilisation emblématiques.

La journée d'action européenne (avril 2007) en solidarité avec les salariés de General Motors en Belgique suite à la décision de GM de ne plus produire l'Opel Astra sur le site d'Anvers en 2010, est un bon exemple d'europanisation des actions collectives en Europe : dans les quinze usines européennes de GM réparties dans plusieurs Etats membres, les représentants des salariés ont manifesté d'une manière ou d'une autre (en général, arrêts de travail d'une à trois heures) leur soutien aux salariés d'Anvers. Parallèlement, la FEM et le CEE de GM ont menacé de bloquer toutes les négociations locales dans tout le groupe, tant que le sort de l'usine d'Anvers n'est pas réglé.

A travers ces exemples de solidarités transnationales, les Fédérations européennes montrent ainsi leur capacité grandissante à mobiliser les salariés au niveau européen. En mars 2007, la FEM appelait les salariés du groupe Alcatel-Lucent à une manifestation dans les rues de Paris. Plusieurs centaines de salariés en provenance de différents pays se sont rassemblés pour s'opposer à la décision du groupe de supprimer 12 500 emplois dans le monde.

Une telle manifestation unitaire chez les salariés d'EADS était aussi attendue à Bruxelles en avril 2007, après l'annonce de la suppression de 10 000 emplois chez Airbus et les sous-traitants. La manifestation n'a pas eu lieu, laissant transparaître des tensions entre les organisations syndicales de différents pays. Des actions collectives avec arrêts de travail ont néanmoins été menées sur les différents sites européens, avec le soutien de la FEM.

2-4- La négociation transnationale en temps de crise : une utopie? :

Le comité d'entreprise européen s'est révélé comme un acteur de la négociation transnationale, « par la force des choses » : à partir de son mode de constitution (GSN) il permet la constitution d'une table ronde négociation qui jouit d'une représentativité construite à l'image des forces du groupe. La directive a en effet déterminé les acteurs de la négociation dans le groupe de dimension communautaire (Laulom 2007)²³ Ces accords instituant un dispositif de représentation transnational montrent la possibilité d'institutionnaliser et d'objectiver le dialogue social²⁴ et la possibilité de construire dans les groupes des accords transnationaux. Dès 1998, Antoine Lyon Caen avait identifié le CEE comme une instance potentielle de négociation transnationale puisqu'il était le seul acteur dans l'entreprise de dimension transnationale à pouvoir justifier d'une représentation de tous les salariés du groupe. Les directions ont vu dans certains groupes l'intérêt évident d'une négociation de groupe, qui permettent de construire un socle de politique sociale transnational dans les groupes de dimension communautaire. La négociation d'accords par les comités d'entreprise européen s'est donc développée essentiellement sur des sujets d'intérêt commun (formation, santé, responsabilité sociale) en dehors de situations de crise. Ils sont devenus des acteurs de la négociation de façon directe (Teljohann, 2005) ou de façon indirecte en tant que « facilitateur » dans le cadre de la négociation des accords cadres internationaux (ACI) (Bourke 2004). Ils sont les instigateurs de ces négociations internationales (Daugareilh, 2006, Laulom 2007). Dans le cadre des accords signés par les CEE tout comme dans les ACI, cette négociation transnationale est toujours « atypique », faute de cadre juridique construit pour

²³ La directive relative à la société européenne établit aussi le cadre d'une négociation transnationale, Moreau 2006, Laulom 2007.

²⁴ Bethoux 2006.

l'accord transnational²⁵. Elle porte parfois sur l'emploi. Les accords GM, et Ford sont des exemples marquants (Fetzer 2007) de la capacité des acteurs de négocier des dispositions relatives à l'emploi dans le cadre des transformations de l'activité de l'entreprise. Des accords ont aussi été signés par Total et EADS mais ils n'empêchent aucunement les décisions de restructurations.

Les accords cadres internationaux s'ils comportent des dispositions sur l'emploi sont plus orientés vers la construction d'une responsabilité sociale dans le groupe transnational plus que sur la gestion des crises. Il est cependant utile de signaler que s'ils sont signés par la fédération internationale du secteur qui est l'acteur légitime au plan international²⁶, ils sont aussi souvent signés par les organisations syndicales représentatives dans le groupe²⁷ et par les comités d'entreprise européens.

Ce n'est pas un hasard si sur la cinquantaine d'accords signés par des fédérations internationales, près de 80% concernent des entreprises de dimension communautaire. La dimension de la représentation transnationale y est construite grâce au comité d'entreprise européen. Il est donc facile d'identifier des objets de négociation dans le groupe. Les comités d'entreprise européens sont ainsi un rouage central qui fait tourner la roue de l'action collective au plan international et donnent une « voix » construite aux travailleurs des différents pays.

Les Fédérations syndicales internationales se sont appropriées avec les ACI des outils de régulation sociale qui pourraient venir appuyer ou compléter (Moreau 2007, Daugareilh 2005) les actions menées au niveau européen, par les organisations syndicales et les comités d'entreprises européens. Cependant, ces accords ne pèsent pas lourds face aux restructurations des entreprises européennes : dans ce contexte le degré de coordination active entre les fédérations syndicales internationales et les organisations collectives des travailleurs au plan national et communautaire, reste encore bien faible (Paris 2007).

Les groupes se méfient pour autant des dispositions qui limiteraient trop leur liberté d'action en période de crise et s'engagent « sous réserve des possibilités » ou du « contexte économique » à des obligations d'information sur les stratégies du groupe, en étendant hors de l'Union la compétence de l'instance transnationale de représentation (par ex : Accord Renault) à des obligations de reclassement ou à des obligations d'adaptation des compétences des salariés (accord EDF) ou à des modes de gestion garantie de la mobilité dans le groupe (accord Arcelor) et au respect du droit syndical (Chiquita).

Les ACI sont donc un nouveau mode de régulation négocié dans les groupes transnationaux qui ouvrent des voies prometteuses. Ces accords forment un socle de référence pour tous les travailleurs du groupe ce qui permet une diffusion des droits dans de l'Union européenne et hors de l'UE (Drouin, 2006).

Leur intérêt est pour l'instant limité pour les restructurations car leur respect n'est pas garanti, même lorsque des modes de contrôle et de suivi sont instaurés par l'accord. Il rendent possible l'idée d'un renforcement à terme du contenu de ces négociation dans des groupes dans lesquels les changements sont devenus permanents et reconnus comme tels par la direction.

²⁵ Voir Eduardo Ales durant ce colloque et le rapport qu'il a dirigé sur le projet présenté par la Commission européenne en vue de la création d'un statut optionnel dans le cadre communautaire, rapport présenté par Sylvie Laulom, 2007.

²⁶ Cette légitimité est souvent très distante mais au moins la fédération est internationale. Le comité d'entreprise européen a une légitimité géographique évidente.

²⁷ L'accord EDF a ainsi été négociés signés par toutes les organisations syndicales représentatives dans toutes les unités du groupe.

L'évolution très rapide de leur nombre, de leurs objets et de leurs mécanismes (quatrième génération identifiée, Daugareilh, 2006, Drouin, 2007) permet d'imaginer que les accords-cadre puissent structurer les procédures lors des restructurations et lister les droits garantis aux travailleurs lors des restructurations : information transnationale de qualité, en temps utile, obligation d'adaptation et de reclassement, et pourquoi pas, obligations de revitaliser le territoires, obligation de négocier...

Quant à la conduite de négociation qui concernent plusieurs sites situés dans différent pays, elle ne pourra apparaître que si elle s'appuie sur une mobilisation collective européenne réelle, une capacité de la fédération européenne en accord avec le comité d'entreprise européen à apparaître comme acteur légitime et à un dépassement de la concurrence entre sites, autant d'éléments forts utopiques.

Pour l'instant, les accords cadre ne sont pas respectés au moment des crises, ce qui montre clairement l'incertitude de leur statut juridique.

Pour autant, le passage à une négociation transnationale paraît une étape essentielle pour dépasser la concurrence entre les sites, étendre les accords de Gestion prévisionnelle des compétences au groupe de dimension communautaire²⁸, les garanties procédurales acquises sur un site à toutes les unités restructurées, harmoniser les mesures en faveur de la conversion des travailleurs, articuler les réponses dans le cadre des territoires touchés.

Il en est de même pour construire l'anticipation des crises par la reconnaissance des droits essentiels des travailleurs à la transition professionnelle.

Conclusions

Si c'était à refaire : le point de vue d'un praticien face au cas de restructuration EA

Quelles conditions auraient pu être réunies pour que le Comité européen EA ait eu un intérêt à agir en temps utile et de manière solidaire face à cette vague prévisible de délocalisations ?

Il est clair aujourd'hui, que ce qui a manqué dès le début du processus de restructuration, c'est une vision mondiale de l'évolution de la branche câblage qui permette :

- d'éviter les restructurations

ou :

- de les rendre moins douloureuses et mieux préparer le devenir des salariés de la branche, quel que soit le pays concerné.

Avec un peu de recul, on peut se rendre compte que les partenaires sociaux étaient mal préparés à anticiper la restructuration.

²⁸ Le groupe Suez a conclu en juillet 2007 avec le Comité européen (bureau restreint), la CES, les cinq organisations syndicales françaises et la Confédération européenne des cadres, un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Du côté des représentants européens des salariés, la démarche aurait pu ressembler à la suivante :

- se doter des moyens nécessaires avant même l'annonce de la restructuration en France, pour disposer d'une connaissance approfondie des évolutions de la branche au niveau mondial. Ce besoin de connaissance implique que les membres du Comité européens soient formés à la culture du changement dans un contexte international. Ce n'est qu'en possédant cette culture qu'ils seront à même de construire le temps nécessaire pour se préparer au « coup à venir » dans tel ou tel pays.

- se débarrasser de comportements défensifs ou réactifs pour promouvoir une conduite proactive du changement. Dans le cas EA, les synergies auraient pu être trouvées entre les différents représentants et tout particulièrement les représentants espagnols, portugais, italiens, pour préparer au mieux les reconversions et trouver des solutions quelque soit le pays concerné. Toutes les relations de confiance qui peuvent être tissées et développées entre les membres du CEE²⁹, jouent un rôle important présent mais aussi futur sur le comportement du Comité européen face aux restructurations : les réflexes de solidarité seront au rendez-vous le jour venu.

- pourquoi ne pas se rapprocher aussi des représentants marocains ou tunisiens qui sont censés profiter des délocalisations, afin de les associer à la réflexion?

Cette démarche nécessite certainement des changements forts de mentalité et de perception de l'autre mais c'est aussi le moyen de mettre en garde la direction contre un recours à toute forme d'exploitation de la main d'œuvre dans les pays de délocalisation. Il n'est plus rare que des syndicats de travailleurs exerçant leurs activités dans une filiale d'un groupe européen, située à l'autre bout du monde, manifestent contre les pratiques anti-sociales du groupe : les membres du syndicat indien HLEU sont ainsi venus protester le 15 mai dernier à Rotterdam (Pays-Bas), contre les pratiques antisyndicales d'Unilever en Inde. La Fédération syndicale européenne EFFAT et le syndicat néerlandais FNV ont été solidaires de cette action.

Une démarche proactive de l'anticipation passe certainement par une transformation des comportements des acteurs ; mais cette transformation ne pourra vraiment s'opérer que si les ces derniers y trouvent un intérêt. Un tel intérêt peu difficilement exister face à l'annonce d'une restructuration (« à chaud ») ; il pourrait en revanche être trouvé dans les périodes moins tendues (« à froid ») où chacun peut se projeter dans l'avenir et où les idées peuvent avancées dans la construction des solidarités. La négociation d'accords cadres internationaux peut aussi favoriser cette transformation dans les comportements.

Les CEEs sont certainement une belle construction juridique mais il leur manque encore les valeurs collectives nécessaires à leur efficacité. Au-delà des structures, il y a des femmes et des hommes qui peuvent porter ces valeurs communes, ce qui à nouveau nécessite d'être formés à une culture du changement qui tienne compte des diversités entre les pays.

Du côté de la direction, l'annonce d'une restructuration est un moment capital qui nécessite d'être longuement mûri et la manière de communiquer conditionne en grande partie la mise en œuvre de la restructuration.

²⁹ Mais aussi entre le Comité européen et des forces extérieures (fédérations syndicales européennes, pouvoirs publics à tous les niveaux,...).

Mis à part quelques exceptions, on aurait tort de croire que l'annonce des restructurations est le résultat d'une décision rapide, fondée sur un seul scénario bien établi et emportant l'accord de tous les membres de la direction.

Au contraire, la construction de plusieurs scénarii demande de la préparation et ceux-ci peuvent évoluer en cours de mise en œuvre de la décision, du fait notamment des positions et de l'influence des différents acteurs (représentants des salariés, syndicats, managers, pouvoirs publics...).

C'est pour cette raison que de nombreuses directions communiquent au dernier moment afin de laisser peu de temps entre l'annonce de la restructuration et sa mise en œuvre, en sachant qu'en général « plus c'est rapide mieux ça passe ! ».

Les quelques grosses entreprises qui ont essayé d'anticiper en communiquant sur des scénarii envisageables de restructuration en ont souvent fait les frais. L'ouverture du dialogue social en matière d'anticipation se fait ainsi, la plupart du temps, « à chaud », c'est-à-dire lorsque la procédure de restructuration est déjà engagée et qu'il existe donc peu de marge de manœuvre pour anticiper. L'accord de méthode conclue en France chez EA ne fait qu'illustrer ces comportements défensifs de la part des directions ; des comportements qui en retour alimentent les rapports de méfiance des représentants des travailleurs en ruinant les possibilités d'une anticipation opérationnelle des restructurations.

Les entreprises ont sans nul doute, elles aussi, besoin de se former à la gestion anticipée des restructurations afin de mieux discuter « à froid » des questions de restructuration, ce qui suppose une transformation de la culture du management dans certains pays, en particulier en France. Sur ce point, il semble que les mentalités évoluent dans ce pays : un rapport récent (mars 2007) de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) montre que la proportion d'accords de méthode signés « à chaud » a tendance à diminuer (61% en 2005 contre 28% en 2006) tandis que le nombre d'accords de méthode augmente de manière très significative.

L'idéal aurait été pour EA d'impliquer le Comité d'Entreprise Européen dans la construction des scénarii, avant même que ne soit engagée la procédure de restructuration afin d'effectuer collectivement une projection dans l'avenir de l'évolution des emplois et des compétences dans la branche.

Chacune des parties (employeurs, représentants des travailleurs) est donc restée sur la défensive et les mentalités ainsi que les nécessaires rapports de confiance n'étaient sans doute pas au rendez-vous pour une approche anticipatrice et proactive de la restructuration.

Aujourd'hui, il pourrait être judicieux, pour EA, de réunir le Comité européen afin de faire le bilan de cette restructuration et s'interroger sur ce qui aurait pu être fait pour mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Perspective d'avenir

Elles sont difficiles à tracer car les analyses qui ressortent des pratiques et des cas montrent un très grand repli des acteurs sur les sites restructurés et des montagnes d'obstacles.

Il est sans doute utile de voir clairement les obstacles à l'action du Comité d'Entreprise Européen sans pour autant nier son originalité sur la scène des restructurations transnationales ni ses potentialités : personne ne pouvait imaginer il ya dix ans que le comité d'entreprise européen soit devenu un acteur réel, dans 830 groupes en Europe, et qu'un accord par semaine soit conclu par un CEE. Sa vocation d'acteur clé est en développement exponentiel.

Il reste que de vraies zones d'ombre existent : certaines sont liées aux pratiques des acteurs d'autres sont plus fondamentales. Le CEE est sans aucun doute une instance qui constitue une étape dans la constitution d'une réponse adaptée aux stratégies transnationales mises en place dans les groupes de dimension communautaire.

Mais, alors même que des évolutions sont identifiées au plan transnational, on ne peut voir cependant se dessiner un réel contre pouvoir face aux décisions de restructurations des entreprises. Un recul sensible semble même être apparu en 2007 en raison de la montée en puissance des concurrences entre les sites qui sapent tout effort de coordination transnational et toute émergence d'une solidarité construite au niveau européen.

Sur le terrain de l'anticipation des restructurations, le comité d'entreprise européen peut être un diffuseur d'informations permettant qu'un diagnostic partagé soit construit. Il peut être un acteur permettant dans le groupe une appropriation des informations qui rendent prévisibles la stratégie de l'entreprise ou les transformations du secteur. Il peut être aussi avec les fédérations européennes et internationales un acteur de la construction négociée d'un socle de droits permettant la gestion des restructurations.

Il pourrait donc être à l'avenir un acteur efficace de l'anticipation des restructurations.

Bibliographie récente

J. P. AUBERT et R. BEAUJOLIN-BELLET, Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations: une délicate mutation, *Travail et emploi*, n°100, octobre 2004, pp. 99-112.

E. BETHOUX, *Entreprises multinationales et représentation des salariés en Europe : l'expérience des comités d'entreprise européens*, Thèse de l'Université Paris X Nanterre, décembre 2006.

R. BOURKE, « Les accords-cadres internationaux et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation », in LEVESQUE (C. C.) (dir.), *Séminaire international sur le syndicalisme et les relations professionnelles*, ouvrage collectif du CRIMT, I.R.E.S., Montréal, 2004, en cours de publication.

R. BRIHI, « La directive sur le CEE à travers les affaires renault Vilvoorde et Otis », *Droit ouvrier*, 1998, vol. 619, pp. 108-113.

I. DA COSTA, U. REFHELD, Syndicats et firmes américaines dans l'espace social européen : des comités d'entreprises aux comités mondiaux ? *Centre d'Etudes de l'emploi*, janvier 2006.

- I. DAUGAREILH, *Mondialisation, Travail et droits fondamentaux*, Bruylant, Bruxelles, 2005, pp.1-56.
- I. DAUGAREILH, La négociation collective internationale, *Travail et Emploi*, 2005, pp.69-94.
- S. DEAKIN *et alii*, Les restructurationen en Grande-Bretagne : le cas de Rover », *Travail et Emploi*, mars 2007.
- R-C. DROUIN, « Les accords cadre internationaux », *Les cahiers de droit*, 2007, vol. 1, p. 135.
- M. DESCOLONGES et B. DE SAINCY, *Les nouveaux enjeux de la négociation collective international*, La découverte, 2006.
- FEM, Congrès, avril 2007.
- T. FETZER, « European Works Councils as Carriers of European Trade Union Solidarity ? The cases of Ford and Genral Motors, in *European Solidarity*, edited by Bo Strah and P. Magnusson, Peter Lang, ed. 2007 (à paraître).
- B. GAZIER, G. SCHMIDT ?, *The Dynamics of Full Employment: Social Integration Through Transitional Labour Market*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.
- M. HALL, P.MARGINSON, *Developments in European Works Council*, 2004, Dublin, Eiro.
- B. HEPPLER, *Labour Law and Global Trade*, éd. Hart Publishing, avril 2005.
- A. JOBERT, *Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires*, rapport pour le Commissariat au plan, 2005.
- S. LAULOM, « Passé, présent et futur de la négociation transantionale », *Droit social*, mai 2007, p.623.
- P. MARGINSON, K. SISSON, *European Integration and Industrial Relations*, Palgrave, 2004.
- G. MEARDI, « Short circuits in Multinational Plants, The extension of European Work Council in Poland », *European journal of Industrial Relations*, 2004, pp.161-178.
- G. MEARDI, Colloque Florence, projet AgirE, décembre 2006 (à paraître).
- M. A. MOREAU, *Normes sociales, droit du travail et mondialisation*, Dalloz, 2006.
- M. A. MOREAU, « Restructurations et comité d'entreprise européen », *Droit social*, 2006, pp. 308-318.
- J. J. PARIS, « Les organisations collectives des travailleurs face aux stratégies des multinationales » *Droit social*, septembre 2007, pp. 1026-1036.
- C. RADE, « Délocalisations et Restructurations », *Droit social*, mars 2006, pp. 286-294.
- P. RODIERE, *Droit social de l'Union européenne*, LGDJ, 2ème éd., 2002.
- P. RODIERE, « Le comité d'entreprise européen quel impact sur le devenir des comités d'entreprises européens ? », *Droit social*, 2007, pp. 1015-1025.

- V. TELJOHANN « The European Works Council : A Role Beyond the EC Directive ? », *Transfer*, 2005, vol.1, pp. 81-96.
- B. TEYSSIE, « La négociation transnationale ou de groupe », *Droit social*, 2005, pp. 982-990.
- J. WADDINGTON, « European Works Council : What's the Current State of Play ? », *Transfer*, 2003, pp. 322-329.
- J. WADDINGTON, “The Performance of European Work Council on Engineering : *Perspective of Employee Representatives Industrial Relations*, vol. 45, pp. 81-708.