L'européanisation de la participation des salariés dans les sociétés européennes par la négociation : potentialités et limites

Udo REHFELDT

La directive européenne de 1994 sur les comités d'entreprise européens (CEE) donne aux représentants des salariés un droit d'information et de consultation dans les entreprises transnationales européennes. L'instauration de ce droit a réalisé une partie d'un projet plus ambitieux, datant de 1970, qui voulait l'élargir à la participation à la gestion des sociétés européennes (SE) dotées d'un statut spécial. Ce projet a finalement été adopté sous forme de directive en 2001 [1], mais avec d'importantes modifications par rapport au projet de 1970. Alors que ce projet voulait initialement introduire un droit général obligatoire, la directive de 2001 se contente de donner un droit à la négociation sur cette question, s'inspirant du précédent de la directive de 1994 qui donne à un groupe spécial de négociation (GSN) le droit de négocier la mise en place d'un CEE. Si, dans les deux cas, le contenu de l'accord négocié est entièrement libre, la directive de 2001 a voulu sauvegarder dans cette négociation les droits de participation qui existaient auparavant dans la législation nationale de l'entreprise ayant choisi, totalement ou en partie, de prendre la forme d'une société européenne. Le dispositif juridique développé à cet effet est très complexe et a rapidement suscité des craintes quant à son efficacité.

Il apparaît donc important de se demander dans quelle mesure les négociateurs des GSN sont effectivement parvenus à réaliser les deux objectifs de la directive en matière de participation : sauvegarder les droits nationaux

1. Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, *JOCE* n° L 294 du 10 novembre 2001, p. 22-32. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:294:0022:0032:FR:PDF.

préexistants et les européaniser, c'est-à-dire les étendre à l'ensemble des salariés de la nouvelle société européenne.

Pour répondre à la double question de la sauvegarde des droits de participation et de leur européanisation, une étude confiée en 2010 par la Fondation européenne de Dublin (Eurofound) à un consortium de chercheurs destiné à établir un inventaire des premières SE mises en places et à analyser le résultat des négociations sur la participation des salariés apporte de premiers éclairages. Le rapport publié en 2011, dont cet article est issu, comporte une revue de la littérature, un inventaire de toutes les SE créées [2] et des formes de participation observées ainsi que dix études de cas qui constituent le cœur de l'analyse comparative du rapport [3]. Les dix cas sélectionnés représentaient alors une partie significative de l'ensemble des SE qui avaient négocié ces accords, au nombre de 61 fin juin 2010 (Rehfeldt *et al.*, 2011:31) [4]. Plus de deux tiers de ces 61 SE avaient alors leur siège en Allemagne. On trouve cette même proportion dans notre échantillon (6 sur 10) (encadré méthodologique).

Nous nous demanderons dans un premier temps quels ont été les enjeux du maintien et de l'européanisation des droits de participation, en présentant l'origine et le contenu de la directive et en analysant les accords conclus. En effet, pour le volet de l'accord portant sur la création d'un « comité de la SE », qui existe dans tous les accords étudiés, le législateur a prévu dans les « dispositions de référence » la mise en place d'un équivalent de CEE avec des droits élargis.

Nous restituons dans un second temps, à partir des études de cas, la très grande hétérogénéité des accords de participation. Nous verrons comment les représentant des salariés dans les GSN en ont profité pour négocier une sorte de « CEE plus », soit qu'un tel comité ait été pour la première fois créé, soit que les droits d'un CEE précédent aient pu être élargis. Ce « CEE plus » ou élargi constitue une dimension importante de l'européanisation de la représentation des salariés. En étudiant le volet de l'accord qui

2. Cet inventaire a été établi par Melinda Kelemen sur la base de son travail d'actualisation régulière de la banque des données des SE de l'Institut syndical européen ETUI qu'on peut consulter sur le site http://ecdb.worker-participation.eu/index.php.
3. Auparavant SEEurope, un réseau d'experts nationaux mis en place par l'Institut syndical européen ETUI, avait publié quatre études de cas sur les accords de participation dans les premières SE créées : Plansee SE (Schwimbersky, Rehfeldt, 2006), Elcoteq (Stentrand *et al.*, 2007), MAN Diesel SE (Knudsen *et al.*, 2008), Strabag SE (Klambauer, 2008). On peut consulter ces études sur le site www.worker-participation.eu. On peut y ajouter d'autres études de cas comme celui d'Allianz SE (Biehler, Hahn, 2007 ; Biehler, 2009), ou celui de Porsche SE, un cas très controversé (Rehfeldt, 2008). Pour une analyse comparative des premiers cas de SE, voir Keller, Werner (2008).
4. Leur nombre peut être sous-estimé. Comme pour les CEE, il n'y a pas de dépôt obligatoire des accords SE. Actuellement, seul l'Institut syndical européen effectue un inventaire systématique permanent de ces deux types d'accords. Mais contrairement aux accords CEE, qui sont mis à la disposition du public par l'ETUI sur son site web, il y a des restrictions sur les textes des accords SE qui sont considérés comme confidentiels par beaucoup d'entreprises. Ceci constitue une curieuse anomalie à l'heure où la plupart des grandes entreprises développent une politique de communication et de responsabilité sociale qui vise à rendre transparentes les règles de leur gouvernance.

porte sur l'éventuelle participation des salariés à la gestion, à travers leur représentation au conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS), nous nous demandons si l'accord a effectivement pu sauvegarder les droits préexistants de participation, et comment cette participation a été européanisée ou pas.

I. Les enjeux de la négociation des accords de SE : maintien et européanisation des droits de participation ?

Si le premier projet de statut de société européenne de 1970 prévoyait un alignement sur les droits de participation allemands, l'opposition des Etats membres a conduit le législateur européen à revoir ses ambitions à la baisse et proposer une directive garantissant le maintien des droits nationaux préexistants. En prévoyant que la SE ne puisse être immatriculée qu'après une négociation entre la direction et un groupe spécial de négociation, le législateur a toutefois ouvert la porte à ce que chaque entreprise aille au-delà des « dispositions de référence » de la directive SE, et mette en place une véritable européanisation de la participation.

I.1. La directive SE : un compromis pour sécuriser les droits nationaux existants

Depuis le premier projet de statut de la SE de 1970 jusqu'au statut finalement adopté en 2001, deux préoccupations ont guidé la Commission européenne : faciliter la mobilité des entreprises à l'intérieur de l'espace européen et ancrer la participation des salariés dans les règles européennes de gouvernance des entreprises (Kluge, Stollt, 2006 ; Vasquez *et al.*, 2003). En ce qui concerne le second objectif, l'ambition initiale était d'aboutir à une « harmonisation dans le progrès », conformément à l'article 117 du traité de Rome (voir l'introduction de ce numéro). La Commission avait donc choisi d'aligner les droits de participation dans la SE sur la législation nationale la plus favorable pour les salariés, qui était (et reste toujours) la législation allemande. Cette dernière prévoyait en 1970, au moment de la rédaction du premier projet de statut de la SE, une participation des représentants des salariés à hauteur d'un tiers des sièges dans les CS (Rehfeldt, 2009). En raison d'oppositions multiples, cette ambition forte d'aligner le modèle européen sur le modèle allemand a progressivement été abandonnée en faveur de la seule protection des droits de participation préexistants lors de la création d'une SE. La directive SE a été le fruit d'un compromis, rendu nécessaire par l'obligation d'un vote à l'unanimité au Conseil des ministres, entre le gouvernement allemand, soucieux d'éviter la possibilité d'une « fuite » d'entreprises allemandes des obligations de la codétermination, et d'autres gouvernements alors totalement hostiles à une participation des

Encadré méthodologique

Analyse de dix études de cas

Cet article est basé sur un rapport sur la participation des salariés dans les sociétés européennes pour la Fondation européenne pour l'amélioration des contions de vie et de travail de Dublin (Eurofound), coordonné par l'auteur en collaboration avec Eckhard Voss (wmp consult de Hambourg) (Rehfeldt *et al.*, 2011). La source principale de ce rapport est une enquête de terrain dans dix SE. Elle a été menée entre octobre 2009 et août 2010. Sauf exception, dans chaque entreprise, trois à sept entretiens semi-directifs ont été conduits, généralement avec un membre de la direction et plusieurs représentants des salariés, parmi lesquels des membres du GSN, aussi bien des élus que des syndicalistes externes, ainsi que des représentants des salariés d'une filiale d'un pays différent de celui du siège.

Ces entretiens ont été conduits par Udo Rehfeldt, Eckhard Voss, Kim Schütze, Volker Telljohann, Lionel Fulton, Laszlo Neumann et Daniel Mester. Eurofound a publié sur son site web neuf des dix études de cas pour lesquelles les parties interviewées ont donné leur accord, à savoir : Allianz SE (Telljohann, 2011), Elcoteq SE (Mester, Neumann, 2011), Equens SE (Schütze, Voss, 2011), Fresenius SE (Schütze, 2011), GfK SE (Fulton, 2011), Hager SE (Voss, 2011a), MAN SE (Rehfeldt, 2011a), SCOR SE (Rehfeldt, 2011b) et Strabag SE (Voss, 2011b). Seule la direction de BASF SE n'a pas souhaité participer à l'enquête et n'a pas donné l'autorisation de publication [1].

Les dix entreprises analysées ont été sélectionnées afin d'y inclure la main-d'œuvre impliquée dans un grand nombre de pays, branches et tailles de sociétés, différentes formes de création de la SE et de participation (information-consultation seules ou représentation supplémentaire au niveau des CA/CS). La taille des entreprises analysées varie entre un peu plus de 1 000 salariés et plus de 150 000. Notre échantillon comprend de grandes entreprises transnationales comme BASF ou Allianz avec des effectifs importants au niveau mondial et d'autres SE dont l'emploi se concentre sur un nombre assez restreint de pays européens. Alors que la plupart des SE ont été créées par conversion d'une société préexistante, dans trois cas (quatre si on compte les deux filiales de SCOR SE), des SE ont été créées par fusion. Les SE que nous avons analysées ont été créées dans un laps de temps de cinq ans, la première en 2004, peu après que la directive de 2001 est entrée en vigueur, et le dernière en 2009. Six des dix SE analysées sont d'origine allemande. Cela est conforme à la part des SE d'origine allemande dans toutes les SE avec participation des salariés. En effet, plus de deux tiers des 61 SE avec accord recensées au moment de l'étude avaient alors leur siège en Allemagne. (Cette proportion n'a pas changé depuis ; pour un inventaire actuel, voir Stollt, Kluge, 2012, dans ce numéro). Huit SE, dont les six SE allemandes, ont choisi de garder leur système de gouvernance dual (CS et directoire). Les SE de France et de Finlande ont choisi de garder un système moniste (avec CA).

1. On trouve une analyse des négociations et de l'accord conclu dans Kluge (2008).

Tableau 1. Profil des dix entreprises de l'échantillon

	Allianz SE	BASF SE	Elcoteq SE	Equens SE	Fresenius SE	GfK SE	Hager SE	MAN SE	Scor SE	Strabag SE
Siège	DE	DE	FI/LU	NL	DE	DE	DE	DE	FR	AT
Secteur	Finance/ assurance	Ind. chimique	Ind. électronique	Finance/ assurance	Ind./services médicaux	Information/ communication	Sciences	Ind. mécanique	Assurance	Construction
Effectifs (milliers)	153	104	12	1,3	130	10	10,5	48	1,5	75,5
Date de création	2006	2008	2005	2008	2007	2009	2007	2009	2007	2006
Méthode de création	Fusion	Conversion	Conversion	Fusion	Conversion	Conversion	Conversion	Conversion	Conversion et fusion	Conversion
Système de gouvernance	Dual	Dual	Moniste	Dual	Dual	Dual	Dual	Dual	Moniste	Dual

Source : Rehfeldt *et al.*, 2011.
AT = Autriche, DE = Allemagne, FI = Finlande, FR = France, LU = Luxembourg, NL = Pays-Bas.

salariés à la gestion [5]. Malgré l'introduction dans la directive du principe « avant-après », les craintes que la directive de la SE puisse saper les droits nationaux de participation n'ont pas disparu (Stollt, Kluge, 2012). En Allemagne, les syndicats ont craint que la directive puisse geler les droits de codétermination, puisqu'en cas de croissance des effectifs, la nouvelle SE ne sera plus obligée d'augmenter, comme dans la législation allemande, les droits de participation au CS en fonction du seuil atteint.

La directive de 2001 complète le statut (règlement) de la SE pour l'« implication » des salariés. Ce terme, inventé en 1997 par la commission Davignon (1997), remplace le terme générique de « participation », jusqu'alors utilisé aussi bien par la Commission que par la littérature des relations professionnelles. Selon l'article 2 i) de la directive SE de 2001, l'implication est définie comme un « mécanisme par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise », en distinguant trois formes : l'information, la consultation et la participation au CA/CS. Nous continuons ici d'utiliser le terme générique de participation, sauf lorsqu'il s'agit d'une référence explicite à la directive [6].

Grâce à cette directive, les droits de participation au CS ou CA sont totalement sécurisés en cas de transformation d'une société nationale en SE, mais aussi, sous certaines conditions, si la SE est créée par fusion, par création d'une société *holding* ou par création d'un filiale commune [7]. Cette protection s'applique obligatoirement si 25 % des salariés (cas de fusion) ou 50 % (cas de *holding* ou filiales communes) étaient précédemment couverts par des droits de participation. Dans ces cas de figure, le pourcentage des sièges au CA/CS assigné aux salariés doit correspondre au taux le plus élevé observé dans une des entreprises participantes à la création de la SE.

I.2. Une négociation déterminante pour fixer et européaniser les droits de participation

L'ambition d'une extension potentielle de la participation n'a cependant pas totalement disparu dans la directive de 2001, puisqu'une telle possibilité est maintenant offerte à travers une négociation entre l'entreprise et un groupe spécial de négociation (GSN).

5. Le gouvernement espagnol avait obtenu que la directive autorise un Etat membre à adopter une législation qui le dispense de rendre obligatoire la participation au CA/CS dans une SE créée par fusion. Cela aurait toutefois entraîné l'impossibilité pour une société espagnole de participer à la création d'une telle SE, sauf accord volontaire avec le SNB. Finalement, après une victoire électorale des socialistes, lors du vote de la loi de transposition, le Parlement espagnol n'a pas fait usage de cette option de sortie, pas plus d'ailleurs qu'aucun autre Parlement d'Etat européen.
6. La Commission européenne a d'ailleurs elle-même sur son site web français de nouveau remplacé le terme d'implication par celui de « participation active » : http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=fr.
7. Ce sont les quatre manières exclusives autorisées pour la création d'une SE. S'y ajoute la condition supplémentaire de « transnationalité » : la nouvelle société doit avoir au moins une filiale dans un autre Etat européen que celui de la société-mère. Quel que soit son mode de création, la nouvelle SE pourra librement, et à tout moment, choisir d'établir son siège légal dans un autre pays membre – à condition toutefois que ce siège légal soit le même que le siège réel où est localisée la direction de la SE.

Maintien des droits et « plancher » de la directive

Cette négociation constitue en elle-même une voie de participation, car les négociateurs ont la lourde tâche de définir de façon irréversible les droits de participation des salariés dans la nouvelle SE. En effet, une fois l'accord conclu et la SE immatriculée, les salariés ne disposeront plus d'autres droits de participation au niveau de cette nouvelle entité. La nouvelle SE ne sera également plus soumise aux obligations de la directive de 1994 (révisée en 2001) sur les comités d'entreprise européens (CEE). Il incombe donc aux négociateurs d'être suffisamment vigilants pour mettre en place l'équivalent d'un CEE, appelé dans la loi de transposition française le « comité de la SE », en se souciant d'obtenir des droits d'information et de consultation au moins équivalents à ceux attribués au CEE par la législation européenne. Certes, la SE et ses filiales continueront d'être soumises aux règles des différentes législations nationales du travail : elles disposeront donc des mêmes instances de représentation du personnel qu'avant. Il y a toutefois deux exceptions. D'une part, les droits de participation au CA/CS de la maison mère disparaissent et sont remplacés par les droits issus de la négociation avec le GSN : celui-ci a donc la possibilité et l'obligation de négocier des droits nouveaux. D'autre part, en application du statut de la SE, la direction de la nouvelle société a la possibilité, sans négociation, de modifier ses structures de gestion et de faire disparaître l'autonomie de ses filiales étrangères qui seront alors gérées comme de simples établissements. Il en résulterait la disparition d'instances de représentation telles que le comité central d'entreprise ou le comité de groupe [8]. Les négociateurs du GSN seront donc avisés d'anticiper une telle éventualité et de prévoir dans l'accord la sauvegarde ou la création d'instances de coordination des représentants des salariés des différents établissements au niveau national.

Deux facteurs peuvent aider le GSN dans cette négociation : d'une part, les « dispositions de référence » annexées à la directive, qui s'appliquent automatiquement en cas d'échec des négociations ; d'autre part, le lien obligatoire introduit par la directive qui dispose que sans accord sur la participation ou sans adoption des dispositions de référence (sauf renonciation explicite du GSN), aucune immatriculation comme SE n'est possible. Les dispositions de référence garantissent alors deux formes de participation : d'une part, la création d'un comité de la SE et d'autre part, dans la mesure où cette forme de participation existait déjà au sein de l'entreprise et dans les conditions décrites précédemment, la participation au CA/CS. Les droits du comité de la SE contenus dans ces dispositions sont alignés

8. Cette disparition serait toutefois en contradiction avec l'article 13.3 de la directive, qui dispose qu'elle « ne porte pas atteinte aux droits existants des travailleurs (…) prévus par les États membres par la législation et/ou la pratique nationales ». Jusqu'ici on n'a pas encore connaissance d'une telle disparition d'instance, qui pourrait déclencher un contentieux juridique.

sur celui d'un CEE et améliorent légèrement ceux contenus dans les dispositions subsidiaires de la directive CEE de 1994 qui s'appliquent en cas d'échec de la négociation, notamment en ce qui concerne le caractère préalable de l'information et de la consultation [9].

Une opportunité d'européanisation des relations professionnelles ?

A part la fixation des droits de participation, le GSN a une autre tâche importante : celle d'établir une européanisation de cette participation. Par européanisation, nous entendons ici la répartition des sièges de représentation entre plusieurs pays, notamment dans les instances qui étaient précédemment réservées aux seuls représentants des salariés de la maison mère. Il s'agit d'une forme particulière de l'européanisation des relations professionnelles qui a débuté au niveau des entreprises par la directive sur les CEE (Jagodziński, 2012, dans ce numéro ; Waddington, 2012, dans ce numéro). Elle constitue une réponse, au niveau des relations professionnelles, à la transnationalisation des entreprises dont l'autre volet, la négociation collective transnationale, est analysé par da Costa et Rehfeldt (2012, dans ce numéro) [10]. Depuis son programme d'action de 2003 (CES, 2003, point 3.23), la Confédération européenne des syndicats (CES) cherche à développer également une forme qualitative d'européanisation qui consiste à confier un « mandat européen » aux représentants des salariés au CA/CS, qui ont comme tâche de représenter les intérêts généraux de l'ensemble des salariés européens de la SE. Cet objectif a été repris par les fédérations syndicales européennes, notamment la Fédération européenne des métallurgistes (FEM), qui a intégré le mandat européen dans ses lignes directrices pour la négociation d'un accord d'implication adopté en 2003 (FEM, 2003 ; Triangle, 2005).

L'aspect quantitatif de l'européanisation peut être mesuré par la répartition des sièges tant du comité de la SE que du CA/CS. Sauf en cas de recours aux prescriptions de référence, cette répartition doit être fixée dans l'accord négocié par le GSN. Cet accord doit être adopté sur la base d'une double majorité absolue : celle des représentants au GSN et celle des salariés représentés. Le GSN peut même, avec une double majorité des deux tiers, décider de diminuer les droits de participation en principe garantis par la disposition de référence, sauf en cas de création de SE par transformation d'une société préexistante. Il peut aussi, avec la même majorité des deux tiers, décider de renoncer d'emblée à la négociation et donc à toute forme de participation. Dans ce cas, la SE et ses filiales resteront simplement soumises aux législations nationales, mais aussi aux obligations de la directive sur les CEE.

9. Ces améliorations ont, à leur tour, influencé la révision de la directive CEE en 2009, dont la nouvelle version a repris certaines dispositions de la directive SE.
10. Pour la problématique plus générale d'européanisation des relations professionnelles, voir Hoffmann *et al.* (2002) ; Stollt, Kluge (2012, dans ce numéro).

I.3. La négociation en pratique : rôle, composition et fonctionnement du GSN

La directive sur la SE définit une durée de six mois, qui peut être étendue à un an, pour la négociation d'un accord sur la participation des salariés. Ce délai semble court, surtout en comparaison avec la période de trois ans prévue pour la négociation d'un accord sur la mise en place d'un CEE. Toutefois, ce court délai n'a pas été, en soi, un problème majeur dans les dix cas que nous avons analysés. Dans neuf de ces cas, les négociations ont été menées à bien avant la fin de la période de six mois. Dans le cas de SCOR, la période de négociation a été étendue, car la direction ne voulait pas placer les négociations sous la pression du temps, et un accord a été signé au bout de dix mois.

En général, la première ébauche de l'accord a été préparée par la direction. Le GSN a ensuite négocié sur cette base ou présenté un projet alternatif. Le texte initial n'a été établi par le GSN que dans un seul cas : la renégociation de l'accord Strabag [11] suite à un séminaire syndical européen pour les membres du GSN, cofinancé par la Commission européenne.

Les négociations avec les directions ont été menées par des équipes de négociation plus petites mandatées par le GSN, qui lui communiquaient ensuite les résultats provisoires de cette négociation. Les représentants des salariés du pays d'origine étaient généralement bien préparés pour la négociation d'un accord, en particulier quand les salariés étaient déjà représentés au niveau du CA/CS. Cette constellation donnait aux membres du GSN qui étaient également membres du CA/CS des informations et des possibilités de contacts informels avec la direction avant le début officiel des négociations avec le GSN. Pour la plupart des représentants des salariés dans le GSN cependant, la tâche de négocier un accord sur la participation des salariés dans la SE a été une expérience nouvelle. Pour le GSN, le problème était souvent le manque de confiance mutuelle entre les personnes qui ne s'étaient jamais rencontrées et devaient agir comme un ensemble cohérent avec des capacités de négociation efficaces. Le processus de coordination interne était également ralenti par le manque de connaissances appropriées des différents systèmes de relations professionnelles dans les pays concernés. Les différences de tradition des relations professionnelles étaient souvent un obstacle à l'élaboration d'une position de négociation cohérente.

Dans la plupart des cas, le GSN a choisi des représentants syndicaux comme experts externes, que ce soit le permanent d'une fédération

11. Strabag a été la toute première SE à s'enregistrer en octobre 2004, mais les exigences légales pour l'enregistrement n'ont pas été respectées. Certes, un accord sur la participation a été négocié avec le CEE existant, mais la législation SE ne permet pas à un CEE d'agir comme un substitut de GSN. Par conséquent, les syndicats de l'Autriche, l'Allemagne et la Belgique ont contesté cette procédure devant un tribunal autrichien. Finalement, le management de Strabag et les syndicats ont convenu de mettre en place un véritable GSN et de renégocier l'accord (Klambauer, 2008 ; Voss, 2011b).

syndicale européenne ou d'une organisation syndicale nationale mandatée à cet effet par la fédération européenne. Ces conseillers syndicaux externes ont joué un rôle important pour aider les membres du GSN à trouver des positions communes. Des experts externes ne peuvent cependant pas compenser toutes les faiblesses structurelles des GSN, parce qu'ils ont rarement une connaissance détaillée de tous les systèmes de relations professionnelles en Europe. Lorsqu'il s'agissait d'experts nationaux, ils avaient souvent tendance à se concentrer sur les questions juridiques. Cela a pour effet de marginaliser les représentants des filiales étrangères dans le GSN, parce que les lois pertinentes, notamment les lois nationales de transposition de la directive sur la SE, ne sont généralement disponibles que dans la langue du pays d'origine. Dans ce cas, les négociations avaient souvent tendance à devenir une discussion purement légaliste entre les représentants des salariés et le management du pays du siège. Si l'expert était issu d'une fédération syndicale européenne ou de l'ETUI, cela facilitait la prise de conscience de la dimension transnationale de la participation et la recherche de solutions européennes comme celle du « mandat européen ».

II. Une grande variété des accords de participation

Dans aucun des cas analysés, les parties n'ont laissé les négociations échouer. Théoriquement, dans un tel cas, les « dispositions de référence » annexées à la directive sur la participation des salariés s'appliqueraient automatiquement, mais, *in fine*, il serait revenu aux actionnaires de décider de les accepter ou non. S'ils ne les avaient pas acceptées, il n'y aurait pas eu de création de SE. Cette situation est très différente de celle d'une négociation sur la mise en place d'un CEE où les négociateurs du côté des salariés peuvent être certains d'obtenir au moins les dispositions de référence après un délai de trois ans ou en cas d'échec déclaré des négociations.

II.1. Des accords de compromis

La procédure formelle introduite par la directive a prévu des incitations pour les deux parties à faire des concessions pendant les négociations. Le résultat a généralement été un compromis politique en fonction du contexte spécifique, en particulier des relations professionnelles dans chaque entreprise. Les différentes règles fixées dans les accords doivent toujours être placées dans ce contexte. Sans la connaissance de ce contexte, ces règles sont difficiles à évaluer.

Dans ces négociations, les employeurs, et surtout les cabinets d'avocats qui ont conseillé plusieurs entreprises dans les négociations, ont souvent confronté la partie adverse avec d'autres accords de SE déjà existantes qu'ils ont essayé d'utiliser comme référence. Cela n'a pas rendu les négociations

plus faciles, parce que les représentants des salariés considèrent aussi leur travail comme ayant un caractère pionnier, pouvant éventuellement servir de référence pour d'autres négociations de SE.

Dans tous les cas, en utilisant les nouvelles possibilités légales de participation des salariés, les représentants des salariés ont en général essayé d'obtenir au moins une sorte de comité d'entreprise européen « plus », avec de meilleures conditions que le CEE préexistant. En outre, ils ont tenté de mettre en œuvre au moins les mêmes normes d'information et de consultation au niveau transnational que celles fixées pour le niveau national par la directive européenne sur l'information et la consultation de 2002. Leur préoccupation essentielle était que les salariés soient pleinement informés en temps utile des décisions économiques pertinentes et consultés dans le but de parvenir à un accord avec l'employeur sur cette décision et ses conséquences.

Dans les grandes SE d'origine allemande, le maintien de la parité dans le conseil de surveillance est garanti par la directive sur la SE. Il était donc hors de question de modifier cela par la négociation. Dans certaines entreprises, cependant, la direction a cherché à réduire la taille du conseil de surveillance. Le maintien de la taille du CS n'étant pas garanti par la directive, les représentants des salariés étaient forcés d'accepter sa réduction, parfois en échange de concessions dans d'autres domaines, en particulier les prérogatives du comité de la SE.

Ainsi, finalement, dans la plupart des cas, la direction et les représentants des salariés ont été satisfaits de l'accord final obtenu. Pour la direction, l'accord signé constituait un compromis acceptable, car il était une condition préalable nécessaire à la création et à l'enregistrement de la SE, mais aussi parce qu'il était considéré comme une contribution à la création d'une identité d'entreprise européenne. Pour les syndicats concernés, l'accord est généralement évalué par rapport à quatre points de repère :

- le respect des lignes directrices d'une fédération syndicale européenne pour la négociation ;
- les possibilités offertes par la loi de transposition nationale, en particulier les « dispositions de référence » ;
- la comparaison avec l'accord et la pratique d'un CEE préexistant ;
- la comparaison avec d'autres accords de SE.

De tous ces points de vue, les représentants des salariés ont généralement été satisfaits de l'accord obtenu, parce que, en l'espèce, les droits de codétermination dans le conseil de surveillance avaient été sauvegardés et dans certains cas même améliorés, et aussi parce que des droits importants avaient été obtenus pour le comité de la SE. L'accord a souvent été aussi

le résultat d'un compromis entre les représentants des différents pays et considéré comme un investissement dans un avenir européen commun.

II.2. Le comité de la SE : un « CEE plus » pour tous ?

Le premier résultat important est que les dix SE de notre échantillon ont mis en place un comité de la SE (dans le cas de SCOR, un comité commun pour les maisons mères et les deux filiales SE créées simultanément). Pour les six entreprises qui disposaient déjà d'un CEE (Allianz, BASF, Fresenius, Hager, MAN, Strabag), la comparaison entre le CEE préexistant et le nouveau comité de la SE est systématiquement en faveur de ce dernier, dont les droits et les ressources matérielles ont été élargis. Ils sont désormais spécifiés de façon plus détaillée et plus contraignante. De plus, une européanisation de la participation des salariés au niveau du CS, qui n'existait pas auparavant, est à l'œuvre. Dans certains cas, le rôle du comité de la SE va dans le sens du pouvoir de négociation. Ce droit est nouveau et encore controversé (pour le débat sur la légitimité des acteurs de la négociation transnationale, voir da Costa, Rehfeldt, 2012, dans ce numéro) : reste à voir ce que les comités de la SE en feront dans la pratique.

Il y a cependant des limites au nombre de concessions que les directions sont prêtes à offrir. Pour les directions des SE allemandes, un transfert des droits de codétermination du conseil d'entreprise allemand (*Betriebsrat*) au comité de la SE est hors de question. Cela s'applique en particulier au droit de veto suspensif qui rend impossible pour l'employeur de mettre en œuvre une décision sans l'accord préalable du *Betriebsrat*.

Une européanisation indéniable sur le plan quantitatif

L'installation d'un comité de la SE est un important progrès en soi pour les quatre cas (Elcoteq, Equens, GfK, SCOR) où il n'y avait auparavant aucun CEE ni aucune autre forme de coopération transnationale des travailleurs. Pour ces quatre entreprises, il y a donc eu pour la première fois une européanisation de la représentation des salariés. Deux raisons peuvent expliquer la carence antérieure : soit l'entreprise était trop petite pour atteindre le seuil de la directive CEE (SCOR), soit aucune demande n'avait été faite auparavant par les représentants des salariés. Le tableau 2 donne un aperçu de la composition géographique et d'autres caractéristiques des comités de la SE dans notre échantillon d'entreprises.

Toutes les réalisations dans les accords de SE doivent être évaluées au regard des dispositions de référence annexées à la directive et aux lois nationales de transposition. Cette comparaison avec les dispositions de référence permet de comprendre la nature particulière des avancées des négociations.

Tableau 2. Composition des comités de la SE

	Allianz SE	BASF SE	Elcoteq SE	Equens SE	Fresenius SE	GfK SE	Hager SE	MAN SE	Scor SE	Strabag SE
Taille du comité de la SE	37	23	14	5	29	23	20	25	19	18
Nombre de pays	18	11 *	6	2	23 **	20	20	9 *	9	14
Nombre de réunions par an	2	3	2	3	1	2	2	2	4	2
Taille du comité restreint	5	3	3	2	7	7	5	9 ***	2	6
Pays représentés au comité restreint	DE, UK, IT, SK, FR	DE, BE	HU, FI, ES	NL, DE	DE, SE, NL, ES, AT, UK, PL	DE, UK, FR, IT, NL, PL	DE, FR, BE	DE, AT, PL, DK	FR	AT, DE, HU, CZ
CEE préexistant	Oui (1996)	Oui (1995)	Non	Non	Oui (1996)	Non	Oui (1996)	Oui (1996)	Non	Oui (1996)

Source : Rehfeldt *et al.*, 2011.
* Plus un invité suisse.
** En pratique, seulement 15 pays.
*** Plus des invités suisses et turcs et un représentant des organisations de vente et de service dans neuf autres pays.
AT = Autriche, BE = Belgique, CZ = République tchèque, DE = Allemagne, DK = Danemark, ES = Espagne, FI = Finlande, FR = France, HU = Hongrie, IT = Italie, LU = Luxembourg, NL = Pays-Bas, PL = Pologne, SE = Suède, SK = Slovaquie, UK = Royaume-Uni.

Les dispositions de référence ne comportent pas de seuil en termes de représentation, sauf si la main-d'œuvre dans un pays dépasse 10 % de l'effectif total. Dans ce cas, le pays a droit à un siège supplémentaire pour chaque tranche de 10 % ou fraction de celle-ci. Une seule SE dans notre échantillon (Fresenius) a adopté ces dispositions de référence. Les accords conclus ne comportent souvent pas de seuil initial pour la représentation (Elcoteq, Fresenius, Equens, Hager) ou un seuil très faible (5 salariés chez GfK). Certains accords ont adopté des seuils plus élevés, 100 dans les cas d'Allianz et de Strabag, 500 dans le cas de BASF (mais seulement 150 s'il s'agit d'un site de production), et même 2 500 dans le cas de MAN. Chez BASF et MAN, ces seuils élevés sont compensés par des dispositions pour les représentants communs des filiales plus petites. Certains accords ont défini une taille maximale du comité de la SE : 30 membres pour BASF, 31 pour MAN. La plupart des comités ont entre 18 et 29 membres. Le comité d'Allianz a 37 membres, celui d'Elcoteq seulement 14 et celui d'Equens 5, clairement un cas exceptionnel, car il ne représente que deux pays.

La plupart des accords donnent droit à des sièges supplémentaires pour les pays avec un effectif important. MAN, Strabag et Fresenius utilisent les tranches de 10 % des dispositions de référence. D'autres SE fixent des règles différentes en matière de sièges supplémentaires, en utilisant soit le même seuil que pour la représentation initiale, comme chez MAN (où le seuil de 2 500 salariés correspond à environ 5 % des effectifs), soit un seuil plus élevé, comme chez Allianz, BASF ou SCOR. Définir un seuil plus élevé a pour effet de limiter le nombre de sièges pour les pays avec les effectifs les plus importants (en général le pays d'origine). Cette limitation de places est toutefois souvent compensée par la création de droits de vote proportionnels au nombre de salariés représentés et la mise en place d'un quorum pour la validité des décisions (BASF, Fresenius, GfK, MAN, SCOR). Une règle du quorum signifie qu'au moins la moitié des membres représentant la moitié des droits de vote doivent être présents lors du vote (BASF, Fresenius, MAN). Dans les cas de BASF, MAN et SCOR, ces règles de vote assurent une majorité confortable pour les représentants du pays d'origine.

Les dispositions de référence de la directive SE indiquent que, « lorsque sa taille le justifie », le comité de la SE élit un comité restreint parmi ses membres, comprenant au moins trois membres. Tous les accords de notre échantillon donnent au comité de la SE le droit d'élire un comité restreint avec au moins trois membres, un président et deux vice-présidents – à l'exception d'Equens. Ceux qui ont opté pour un comité restreint plus grand ont souvent délégué des droits de consultation à ce comité, en particulier dans le cas de « circonstances exceptionnelles ». Ceux qui ont opté pour un petit comité restreint donnent généralement la préférence à la consultation

de l'ensemble du comité de la SE, qui en échange a le droit à des réunions plus fréquentes (SCOR et BASF).

Les dispositions de référence prévoient une réunion annuelle du comité de la SE. Tous les accords de notre échantillon, à l'exception de celui de Fresenius, vont plus loin et permettent au moins deux réunions ordinaires. Equens en prévoit trois et SCOR quatre. Lorsque le comité restreint a des membres allemands, la fréquence des réunions est généralement fixée dans l'accord SE. Dans l'accord Fresenius, il est fixé à trois fois par an. Chez GfK, le comité restreint se réunit quatre fois par an les deux premières années et au moins trois fois par an par la suite. Chez MAN, il se réunit six fois par an, mais « des réunions extraordinaires sont toujours possibles ».

Les dispositions de référence de la directive incluent des précisions quant aux ressources matérielles et à la formation des membres du comité de la SE. Elles sont appliquées dans tous les accords de notre échantillon. Souvent, les documents ne sont traduits qu'en anglais (BASF, SCOR). Les procès-verbaux des réunions sont cependant presque toujours traduits dans toutes les langues nécessaires. Chez MAN et BASF, le comité restreint a le droit d'être assisté par un conseiller à plein temps et/ou un secrétaire.

En application de la directive, beaucoup d'Etats membres ont, dans leur législation de transposition, limité le nombre d'experts payés par la société à un. Dans les accords SE, nous trouvons rarement une telle limitation. Beaucoup d'accords comprennent le droit de choisir des experts sans limitation de nombre. Dans certains cas (Allianz, BASF, Fresenius, GfK, MAN), la possibilité pour les responsables syndicaux d'assister aux réunions est explicitement mentionnée. Dans la plupart des SE, les représentants des salariés au conseil de surveillance ont le droit de participer en tant qu'invités aux réunions du comité de la SE, mais parfois ils sont déjà membres de ce comité. Dans les cas d'Allianz, BASF et MAN, ce sont dans la pratique des permanents syndicaux externes.

Des droits d'information et de consultation améliorés

En vertu des dispositions de référence, la compétence et les pouvoirs du comité de la SE sont régis par les règles suivantes : il a le droit d'être informé et consulté sur la base des rapports réguliers sur la marche de l'entreprise et de ses perspectives. L'organe compétent de la SE fournit au comité de la SE l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration/surveillance, ainsi que des copies de tous les documents soumis à l'assemblée générale des actionnaires. La réunion annuelle doit porter notamment sur la structure de la SE, sa situation économique et financière, les prévisions de la production et des ventes, la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou processus de

production, les transferts de production, les fusions, les réductions d'emploi, les fermetures d'établissements et les licenciements collectifs.

La plupart des accords SE reprennent la liste des droits à l'information contenue dans les dispositions de référence. Certains ajoutent d'autres éléments spécifiques. Dans de nombreux accords, ils sont limités à des questions « transfrontalières », généralement définies comme des questions concernant plus d'un pays. Chez BASF, dans un document spécial annexé à l'accord, les questions transfrontalières sont définies comme des questions qui concernent plus de 50 salariés dans au moins deux pays et au moins 15 salariés dans chaque pays, ainsi que la délocalisation de l'emploi dans un autre pays européen.

Les dispositions de référence précisent que, « lorsqu'il existe des circonstances exceptionnelles affectant les intérêts des travailleurs dans une mesure considérable, en particulier dans le cas de délocalisation, de transferts, de fermeture d'établissements ou entreprises ou de licenciements collectifs », le comité de la SE a le droit d'être informé. Le comité de la SE ou le comité restreint a le droit de rencontrer, à sa demande, l'organe compétent de la SE. Lorsque ce dernier décide de ne pas agir en conformité avec l'opinion exprimée par le comité, celui-ci a le droit à une nouvelle réunion avec l'organe compétent de la SE « en vue de rechercher un accord ». Dans le cas d'une réunion organisée avec le comité restreint, les membres du comité de la SE qui représentent les salariés directement concernés par les mesures en question ont aussi le droit d'y participer. Tous les accords analysés contiennent des droits de consultation complémentaires tels que ceux définis dans les dispositions de référence. Certains accords donnent des droits supplémentaires ou plus précis.

En ce qui concerne le délai d'information, les accords ont souvent recours à une formule inspirée par la révision de la directive sur les CEE : « en temps utile », de sorte que la direction puisse prendre en compte l'avis du comité de la SE avant sa décision finale. Dans deux cas (BASF et SCOR), le comité a le droit d'être informé avant même les instances nationales de représentation.

Certains accords (MAN, Allianz et Fresenius) donnent des droits au comité de la SE qui se rapprochent de véritables droits de négociation. Chez BASF, le but de la consultation est de « parvenir à un accord avec l'entreprise après des débats approfondis et complets ». D'éventuels avis communs résultant de cette procédure de consultation doivent être inscrits dans le procès-verbal et signés par les deux parties. Le comité de Allianz SE a le droit de prendre des initiatives, conjointement avec la direction, sur les questions transfrontalières, dans le but de définir des orientations dans les domaines suivants : l'égalité des chances, la santé et la sécurité au travail, la protection des données, les politiques de formation. Chez Fresenius, il a

le droit de prendre des initiatives visant à définir des lignes directrices sur certaines questions comme la responsabilité sociale des entreprises ou la santé et la sécurité au travail.

La relation avec les instances nationales de représentation : « l'avocat des salariés »

Dans certains accords, le comité de la SE est autorisé à jouer le rôle d'« avocat des salariés ». Cela signifie qu'il peut agir au nom de ceux qui ne disposent pas d'instance de représentation ou d'une instance de représentation faible. C'est par exemple le cas lorsque, dans une filiale, notamment au Royaume-Uni ou en Europe de l'Est, il n'y a pas d'organe de représentation légal ou reconnu. Ce droit s'applique également lorsque les organes de représentation existent localement mais ne sont pas coordonnés à l'échelle nationale, en l'absence de dispositions légales, ou encore lorsque les représentants des salariés locaux ne jouent pas ce rôle. Enfin, ce droit s'applique lorsque la représentation locale est moins efficace que la représentation dans le pays d'origine de la SE. Toutes ces formes de déséquilibre peuvent être observées dans notre échantillon d'entreprises. Des membres du comité de la SE sont ainsi en mesure d'« emprunter » de leurs relations établies avec la direction dans le pays d'origine afin d'aider les salariés ou leurs représentants qui sont dans une situation de conflit avec la direction locale. Ce sont surtout les représentants dans des SE d'origine allemande qui sont capables de jouer ce rôle d'avocat.

Cette aide est institutionnalisée dans l'accord BASF, qui perpétue les « réunions par pays » pratiquées depuis 2003 en plus des réunions du CEE. Ce sont des réunions nationales auxquelles participent les membres nationaux du comité de la SE et les représentants des salariés qui ne sont pas directement représentés dans le comité de la SE. Elles sont organisées à des fins de préparation et de suivi des réunions du comité de la SE. Si, par exemple, une réunion bilatérale est organisée avec la direction nationale, le chef du département des ressources humaines de BASF SE y participe également. Bien que l'accord SE stipule que « ces réunions ne constituent pas un organe de consultation ou de décision sur des questions nationales », elles sont particulièrement utiles dans les pays où il n'existe aucune institution légale ou volontaire de coordination entre les représentants des salariés de différents établissements d'une même entreprise ou d'un groupe d'entreprises. Bien que l'expression « avocat des salariés » ait été retirée de la version finale de l'accord chez GfK, son comité peut également s'impliquer dans les questions locales si les salariés locaux ne sont pas représentés.

Des expériences contrastées : du socialement responsable au conflictuel

L'analyse de la pratique des relations entre les instances nationales et européennes de représentation des salariés est généralement considérée

comme un des déficits de la recherche empirique. Dans les conditions restreintes de nos études de cas, ce fut aussi l'une des questions difficiles à analyser. Bien sûr, la plupart des représentants interrogés ont souligné la valeur ajoutée de l'existence d'un comité de la SE pour l'accès à l'information stratégique et à la direction centrale, en particulier pour les représentants des salariés en dehors du pays d'origine de la SE, mais nous savons peu de choses sur l'utilisation de cette valeur ajoutée dans la pratique quotidienne de la représentation nationale ou locale. Tous les comités de la SE analysés avaient un temps d'existence relativement court et par conséquent une expérience limitée. Le temps de leur existence a varié de cinq ans (Elcoteq) à seulement une année (GfK et MAN).

En règle générale, on peut dire que, lorsque les négociations sur le comité de la SE ont été difficiles et marquées par les conflits, son fonctionnement a également tendance à être problématique. Lorsque les négociations ont été plus consensuelles, le fonctionnement du comité a également tendance à l'être. Cela peut résulter d'une forte influence de la culture allemande de codétermination, qui a produit des relations de confiance mutuelle entre management et représentants des salariés. On a pu en faire le constat chez Allianz, BASF, Fresenius et MAN, cette culture de codétermination ayant déjà influencé le climat de leurs comités d'entreprise européens – même si leurs pratiques n'ont pas toujours été parfaites et ont donné lieu à des évaluations contrastées. La mise en œuvre de l'accord sur la SE dans ces quatre entreprises n'a pas rencontré de difficultés majeures. Depuis leur transformation en SE, elles sont passées par des moments de restructuration constituant des « circonstances exceptionnelles » donnant lieu à des réunions extraordinaires du comité de la SE. Généralement, ces restructurations ont été entreprises sans licenciements. Les directions de ces quatre entreprises ont ainsi maintenu une approche socialement responsable des restructurations, malgré le ralentissement économique général.

Les expériences évoquées sont en contraste avec celles de deux autres SE de notre échantillon, Strabag et Elcoteq. Strabag a été la première entreprise à se transformer en SE, mais son accord a été contesté devant les tribunaux. Comme nous l'avons dit, la direction a finalement accepté de renégocier l'accord, et le résultat a été évalué positivement par tous les représentants des salariés (Klambauer, 2008 ; Voss, 2011b). L'expérience d'Elcoteq, entreprise d'origine finlandaise, est beaucoup plus négative. Dès le début, il y avait des tensions non seulement entre la direction centrale et les représentants des salariés du pays d'origine, mais aussi entre ces derniers et les représentants des travailleurs des autres pays. Dans sa première phase, le comité de la SE a été présidé par un syndicaliste finlandais : il existait un fond culturel commun entre le comité de la SE et la direction, et les relations étaient bonnes. Après une série de restructurations et de fermetures

d'usines, l'emploi s'est déplacé vers Europe de l'Est, puis à l'extérieur de l'Europe. En Europe, l'emploi se concentre maintenant en Hongrie : le comité de la SE est donc désormais présidé par un syndicaliste hongrois. Dans le même temps, le siège a déménagé de la Finlande au Luxembourg. Ces instabilités ont également déstabilisé la relation entre la direction et le comité. Il s'est notamment avéré impossible d'établir des relations stables entre les membres hongrois du comité et ceux de Finlande et d'Estonie. Ce cas peut vraiment être considéré comme un exemple de mauvaise pratique, même si ces lacunes ne peuvent être attribuées à la forme SE.

II.3. La participation aux conseils d'administration/surveillance : maintien relatif et européanisation des droits

La directive sur la participation dans la SE dispose qu'une bonne gouvernance d'entreprise devrait inclure la participation des représentants des salariés au niveau du conseil d'administration ou de surveillance. Ce principe doit être mis en œuvre dans tous les pays membres, qu'il existe ou non une tradition de représentation au niveau du conseil. Indépendamment des différences qui existent entre les systèmes nationaux de relations professionnelles, la participation des salariés au niveau du conseil a donc constitué un aspect important des négociations sur la participation des salariés dans nos dix cas.

Deux enjeux non maîtrisés : la taille du conseil et le gel des droits

Comme le maintien des droits de participation préexistants est garanti par la directive sur la SE, la participation au niveau du CA/CS a été sauvegardée dans sept SE : cinq originaires d'Allemagne, une d'Autriche et une de France. Aucun affaiblissement des droits allemands de codétermination n'a eu lieu lors des négociations. Dans trois entreprises allemandes (Allianz, BASF, MAN), la direction a cependant imposé une réduction du nombre de sièges du conseil de surveillance, et une autre entreprise allemande a réussi à « geler » sa participation à un tiers, alors qu'elle se trouvait près du seuil des 2 000 salariés en Allemagne, au-delà duquel la codétermination paritaire serait devenue obligatoire en application de la loi allemande. Aucune entreprise n'est passée d'une structure duale de gouvernance d'entreprise (directoire/conseil de surveillance) à une structure moniste (conseil d'administration).

Trois entreprises allemandes ont donc réduit la taille de leurs conseils de surveillance, de 20 à 12 membres chez Allianz et BASF, de 20 à 16 chez MAN. Ces entreprises étaient caractérisées par la codétermination paritaire, ce qui signifie qu'elles avaient un nombre égal de représentants de salariés et d'actionnaires au conseil de surveillance. La majorité des représentants des salariés étaient élus par le comité d'entreprise, mais il y avait

aussi des représentants syndicaux externes désignés par les organisations syndicales. La quatrième société allemande à codétermination paritaire, Fresenius, a gardé la taille de son conseil de surveillance inchangée. On doit cependant ajouter qu'en cas de poursuite de sa croissance par acquisitions, l'entreprise aurait été contrainte par la loi allemande sur les sociétés anonymes d'agrandir son conseil d'administration de 12 à 20. En optant pour la forme SE, elle a ainsi réussi à geler le nombre de membres du conseil de surveillance à 12.

La cinquième SE d'origine allemande, GfK, n'avait pas de codétermination paritaire, mais seulement une représentation des salariés à hauteur d'un tiers du CS, car ses effectifs en Allemagne étaient en-dessous du seuil des 2 000 salariés. Cependant, GfK était, au moment de la conversion en SE, très proche de ce seuil de 2 000 salariés. En cas de croissance des effectifs en Allemagne, l'entreprise aurait dû introduire une représentation paritaire qui aurait aussi compris des représentants syndicaux externes. En passant à la forme de la SE, elle a gelé la répartition des sièges. Au cours des négociations, la direction a finalement accepté d'agrandir la taille de son CS et de passer de trois à quatre représentants des salariés.

Dans les trois cas où les salariés continuent de ne pas être représentés au niveau du conseil de surveillance (Elcoteq, Equens, Hager), les représentants des salariés dans le comité de la SE ont reçu une compensation sous forme de droits à l'information élargis.

L'européanisation des conseils

Les sept SE qui ont sauvegardé la participation au CA/CS ont, par accord, élargi cette participation à des représentants d'autres pays européens (tableau 3).

Dans le cas de MAN, l'accord stipule que, après les deux premières années, les six représentants des salariés seront formellement élus par le comité de la SE en proportion des effectifs respectifs dans les différents pays. Ce vote se fera à la majorité simple des suffrages exprimés par les participants, qui doivent cependant représenter la majorité absolue des effectifs dans tous les pays européens. Les candidats à cette élection seront nommés par l'organe de représentation des salariés le plus élevé dans chaque pays, en Allemagne par un ensemble composé du conseil d'entreprise du groupe et du président du comité du personnel d'encadrement, chacun ayant des droits de vote en proportion du nombre de salariés qu'il représente. Les deux représentants syndicaux externes seront nommés par l'organisation syndicale nationale mandatée par la Fédération européenne des métallurgistes (FEM), après coordination avec les autres syndicats présents dans les filiales de MAN. La FEM a pour coutume de mandater l'organisation

syndicale représentative de l'entreprise mère ou du pays où se trouve la majorité des effectifs, dans le cas de MAN le syndicat allemand IG Metall.

Tableau 3. Représentation au conseil d'administration/surveillance

	Allianz SE	BASF SE	Elcoteq SE	Equens SE	Fresenius SE	GfK SE	Hager SE	MAN SE	Scor SE	Strabag SE
Système de gouvernance	Dual	Dual	Moniste	Dual	Dual	Dual	Dual	Dual	Moniste	Dual
Participation	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Taille du conseil d'administration/ surveillance	12	12	n.a.	8	12	10	8	16	11 *	10
Nombre de représentants des salariés	6	6	/	/	6	4	/	8	1+1 *	5
Dont représentants d'autres pays que le pays d'origine	2 (FR, UK)	1 (BE)	/	/	2 (AT, IT)	2 (UK, NL)	/	2 (AT, PL)	1 * (IT)	4 (AT, HU, CZ)

Source : Rehfeldt *et al.*, 2011.
* Représentant supplémentaire des salariés sans droit de vote.
AT = Autriche, BE = Belgique, CZ = République tchèque, FR = France, HU = Hongrie, IT = Italie, NL = Pays-Bas, PL = Pologne, UK = Royaume-Uni.

Dans la compagnie d'assurances française SCOR – le seul cas de participation des salariés au CA dans notre échantillon –, ce conseil se compose de 15 administrateurs et d'un représentant sans droit de vote. Ils sont nommés par l'assemblée des actionnaires. Comme avant la transformation en SE, l'administrateur salarié est élu par les salariés du groupe SCOR dans le monde entier (et ensuite formellement nommé par l'assemblée des actionnaires). Il y a un représentant supplémentaire des salariés, sans l'appellation d'administrateur et sans droit de vote. Celui-ci est nommé par le comité de la SE. Actuellement, il provient d'une filiale italienne. Le comité d'entreprise français continue d'être représenté par deux représentants, également sans l'appellation d'administrateurs et sans droit de vote.

L'européanisation de la représentation des salariés au niveau du conseil était une question assez controversée dans la société autrichienne Strabag. Comme les membres autrichiens du GSN étaient convaincus que la direction de Strabag n'accepterait pas d'accord qui imposerait un représentant des syndicats allemands au CS, ils ont développé une proposition alternative qui a été intégrée dans l'accord initial sur la SE. Il donne aux membres autrichiens du comité de la SE le droit de désigner les membres du CS. Cependant, après la contestation de l'accord devant les tribunaux, un accord

révisé a été conclu en 2009 qui a introduit une européanisation importante de la représentation au conseil de surveillance. Maintenant, les cinq représentants des salariés proviennent de quatre pays différents (Allemagne, Autriche, Hongrie, République tchèque), et il n'y a qu'un seul représentant de l'Autriche.

La répartition quantitative de la représentation au niveau du conseil n'est qu'une des dimensions de l'européanisation de la participation. Encore faut-il que cette européanisation soit de qualité, et se manifeste par le fait que les représentants des salariés se sentent investis d'un « mandat européen » plutôt que d'un mandat de représentation des intérêts des salariés d'un pays donné ou, de façon plus étroite encore, d'un établissement.

Nos études de cas montrent que la participation active des fédérations syndicales européennes a été cruciale dans le développement de cette perspective plus large de représentation d'un intérêt européen. Cependant, le soutien syndical européen est encore assez peu développé. En 2008, la CES a mis en place un « Pôle européen de compétence en matière de participation des travailleurs » (EWPC) rattaché à l'Institut syndical européen (ETUI) de Bruxelles. Ce Pôle gère un fonds qui offre un soutien aux administrateurs salariés dans les SE sous forme de formations, séminaires, conseils, recherches et publications. Il est financé par des jetons de présence des administrateurs salariés dans les SE, de la même manière que des représentants salariés aux conseils de surveillance des entreprises allemandes transfèrent la majeure partie de leurs jetons à la Fondation Hans-Böckler qui a été mise en place par les syndicats allemands à cet effet.

Conclusion

Nos études de cas prouvent que les règles substantielles et procédurales contenues dans la directive SE ont effectivement permis de maintenir deux objectifs centraux : la sauvegarde des droits de participation et leur européanisation, même si la portée effective est limitée. Cette réussite partielle peut donc être inscrite au crédit du législateur, même si ce résultat n'aurait pas pu être atteint sans un engagement fort des organisations syndicales, notamment européennes. Plus généralement, contrairement à la directive sur les CEE, la directive SE n'a que modestement contribué à l'européanisation des relations professionnelles.

Une première limite tient à l'approche procédurale et volontariste retenue : elle se contente d'encourager la négociation avec une clause de sauvegarde minimale. Cette méthode a certes mis les GSN en capacité de négocier une européanisation des droits de participation déjà garantis, mais elle s'est révélée incapable de provoquer leur extension. En effet, on ne connaît aucun cas où les négociateurs du GSN auraient réussi à introduire

par un accord une participation européanisée au CA/CS là où des droits nationaux n'existaient pas déjà.

La seconde limite tient aux hypothèses visiblement erronées du législateur quant aux motivations des entreprises. Mais même si l'on ne prend en considération que les SE en activité et avec des salariés, qui sont essentiellement des entreprises d'origine allemande, le nombre de SE avec participation reste plus que modeste comparé au nombre de sociétés allemandes soumises à la codétermination au niveau du CS. Même du côté allemand, il n'y a donc pas eu de ruée des entreprises sur la forme SE.

Ce constat nous amène à nous interroger sur les réticences des entreprises à adopter cette forme juridique. L'hypothèse du législateur était qu'offrir des possibilités de mobilité aux entreprises à l'intérieur des frontières de l'UE aurait constitué une incitation suffisante pour que ces dernières se transforment en SE. Cette motivation, ainsi que le souci de développer une identité européenne, sont effectivement le plus souvent évoqués par les entreprises qui ont créé une SE. Nous savons cependant peu de choses sur les motivations de la majorité des entreprises qui n'ont pas franchi ce pas. Dans une étude commanditée par la Commission européenne, le cabinet Ernst & Young (2009) soutient que la négociation obligatoire d'un accord sur la participation constituerait un obstacle à une augmentation significative du nombre de SE – en suggérant de supprimer cette obligation en cas de révision de la directive. Cette affirmation relève-t-elle de l'intime conviction des auteurs de l'étude ou traduit-elle l'opinion d'une partie significative des dirigeants d'entreprises ? Quoi qu'il en soit, notre étude montre clairement que les négociations avec le GSN ont généralement abouti à des compromis acceptables pour les directions des firmes. Aucune négociation n'a échoué en raison des exigences exorbitantes des représentants des salariés. Les négociations ont également été menées dans un temps relativement court et n'ont pas constitué d'obstacle à la rapidité nécessaire aux décisions des entreprises.

Les vrais obstacles se situent donc ailleurs. Dans son rapport sur la mise en œuvre du statut, Noëlle Lenoir (2007) a interrogé quelques dirigeants d'entreprise sur leur attitude face aux possibilités offertes par le statut de SE. Il en résulte que ce statut n'est pas suffisamment attractif financièrement et qu'il manque notamment un incitatif fiscal que les premiers projets de statut avaient fait espérer. L'obstacle principal à une augmentation du nombre des SE relèverait donc principalement du faible intérêt des entreprises.

Si le scepticisme est donc de mise quant à la capacité du statut de SE et de sa directive de contribuer à l'extension des droits de participation des salariés en Europe, on est essentiellement renvoyé à l'efficacité des droits nationaux. Il faut ici relever qu'il n'y a pas eu d'extension significative de

ces droits dans les pays européens depuis l'adoption de la loi française sur la démocratisation des entreprises publiques en 1983, qui a introduit un tiers d'administrateurs salariés élus dans les entreprises publiques et dont les effets ont ensuite en grande partie été réduits par les vagues des privatisations. A ce titre, il est significatif que la proposition n° 55, incluse dans les 60 propositions électorales du candidat socialiste François Hollande, élu président de la République en mai 2012, n'a pratiquement pas eu d'écho pendant la campagne électorale. François Hollande s'y engage à étendre la présence de représentants des salariés dans les CA à l'ensemble des grandes entreprises françaises. Il y aura donc matière à analyser la réalisation de ce projet, dont la mise en œuvre par les acteurs peut être susceptible d'enclencher une nouvelle dynamique de participation – peut-être, aussi, au niveau européen.

Références bibliographiques

Biehler H. (2009), *Zur Mitbestimmungspraxis in den deutschen Allianz-Unternehmen nach der Gründung der Allianz SE*, Abschlussbericht, München, ILU/UNI-Europa, www.imu-institut.de/muenchen/research.

Biehler H., Hahn E. (2007), *The Process of Creation of Allianz SE from the Point of View of the Employees*, Distance Survey, Munich, IMU/UNI-Europa, www.imu-institut.de/muenchen/research.

CES (2003), *Programme d'action adopté au 10e congrès statutaire*, 26-29 mai, Prague, http://www.etuc.org/IMG/pdf/Congres_Brochure_APS_Fr.pdf.

da Costa I., Rehfeldt U. (2012), « Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 115-146.

Davignon E. (Président) (1997), Groupe d'experts « European System of Workers Involvement », Rapport final, Bruxelles, mai ; aussi reproduit (sans les annexes) *in* Vasquez F. *et al*., *La Société européenne*, suppl. au n° 7 de *Liaisons Sociales Europe*, 18 septembre 2003.

Ernst & Young (2009), *Study on the Operation and Impact of the Statute for a European Company (SE)*, Final Report, 2008/S 144-192482, 9 December, http://bit.ly/crZHAA.

FEM (2003), *La société européenne SE. Lignes directrices de la FEM*, Prague, 12 juin, http://www.emf-fem.org/Areas-of-work/Company-Policy/EWC-SE/European-Company-Statute/EMF-Guidelines.

Fulton L. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: GfK SE*, Dublin: Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10783.htm.

Hoffmann J., Hoffmann R., Kirton-Darling J., Rampeltshammer L. (dir.) (2002), *The Europeanisation of Industrial Relations in a Global Perspective: A Literature Review*, Dublin, Eurofound.

Jagodziński R. (2012), « Les CEE 18 ans après la directive : une évaluation », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 51-70.

Keller B., Werner F. (2008), « The Establishment of the European Company: The First Cases from an Industrial Relations Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 14, n° 2, p. 153-175.

Klambauer M. (2008), *Case Study Report on Strabag SE*, Brussels, ETUI-SEEurope, www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES/Case-studies.

Kluge N. (2008), « Workers' Participation in BASF SE and the European Debate on Corporate Governance », *Transfer*, vol. 14, n° 1, p. 127-132.

Kluge N., Stollt M. (eds.) (2006), *The European Company – Prospects for Worker Board-Level Participation in the Enlarged EU*, Brussels, SDA/ETUI.

Knudsen H., Müller T. (avec Rehfeldt U.) (2008), *Converting MAN B&W Diesel AG into MAN Diesel SE. Negotiations and the Agreement on Employee Involvement*, Brussels, ETUI-SEEurope, www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES/Case-studies.

Lenoir N. (2007), *La SE ou* Societas Europaea *: pour une citoyenneté européenne de l'entreprise*, Paris, La Documentation française.

Mester D., Neumann L. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Elcoteq SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef107810.htm.

Rehfeldt U. (2008), « Allemagne. Mise en cause du modèle de codétermination chez Volkswagen », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 114, septembre, p. 34-41.

Rehfeldt U. (2009), « La participation des salariés dans la société européenne », *in* Conchon A., Auberger M.-N. (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 45-55.

Rehfeldt U. (2011a), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: MAN*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10785.htm.

Rehfeldt U. (2011b), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: SCOR SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10787.htm.

Rehfeldt U., Voss E., Pulignano V., Kelemen M., Telljohann V., Fulton L., Neumann L., Mester D., Schütze K., Wilke P. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/78/en/1/EF1078EN.pdf.

Schütze K. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Fresenius SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10789.htm.

Schütze K., Voss E. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Equens SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10782.htm.

Schwimbersky S. (avec Rehfeldt U.) (2006), *Case Study Report on Plansee SE*, Brussels, ETUI-SEEurope, http://www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES/Case-studies.

Stenstrand T. (avec Bruun N., Neumann L.) (2007), *Elcoteq SNB Negotiations – Experiences and Procedures*, Brussels, ETUI-SEEurope, www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES/Case-studies.

Stollt M., Kluge N. (2012), « La participation des salariés dans la société européenne : vers une européanisation des relations professionnelles ? », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 71-88.

Telljohann V. (2011), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Allianz SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10784.htm.

Triangle L. (2005), « Workers' Involvement in the European Company – the SE Guidelines of the European Metalworker Federation », *Transfer*, vol. 11, n° 2, p. 207-219.

Vasquez F. *et al*. (2003), *La Société européenne*, suppl. au n° 7 de *Liaisons Sociales Europe*, 18 septembre.

Voss E. (2011a), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Hager SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef107811.htm.

Voss E. (2011b), *Employee Involvement in Companies under the European Company Statute (ECS) – Case Study: Strabag SE*, Dublin, Eurofound, www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef10788.htm.

Waddington J. (2012), « Comités d'entreprise européens : comment les salariés peuvent-ils exercer une influence ? », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 23-50.