Brexit et comités d'entreprise européens : un enjeu de négociation

Anna FRISONE, Marcus KAHMANN, Patrick WITZAK, Federico FUCHS, Kevin GUILLAS-CAVAN, Marco HAUPTMEIER et Markus HERTWIG

La décision du gouvernement britannique de sortir de l'Union européenne (UE) a remis en question l'application de la législation européenne pour les entreprises opérant au Royaume-Uni, y compris la législation régissant les comités d'entreprise européens (CEE). Ainsi, les entreprises multinationales basées au Royaume-Uni doivent transférer leur CEE dans un État membre de l'Union. En outre, les accords de CEE des entreprises multinationales opérant au Royaume-Uni peuvent être renégociés à la baisse par rapport à la représentation de ce pays. Cet article interroge l'impact du Brexit sur les CEE à travers une enquête comparative au niveau international, basée sur 64 cas d'entreprises multinationales et 16 monographies d'entreprise détaillées. Elle met la focale sur les processus de (re)négociation des accords de CEE au sein des entreprises légalement affectées par le Brexit et montre une distribution différenciée des résultats réglementaires de ces négociations selon le pays d'implantation du CEE.

The British government's decision to leave the European Union (EU) cast doubts over the application of European legislation for businesses operating in the United Kingdom, including the legislation governing European Works Councils (EWC). As a result, multinational businesses based in the UK have to transfer their EWC to a member state. Additionally, EWC agreements in multinationals operating in the UK may be renegotiated downward with regard to the representation of the country. This article examines the impact of Brexit on EWCs through a comparative analysis at an international level, based on 64 multinationals and 16 detailed monographs of businesses. It focuses on the EWC agreement renegotiation processes in businesses legally impacted by Brexit, and reveals an uneven distribution of regulatory outcomes of these negotiations depending on the country in which the EWC is established.

Anna Frisone est chercheure postdoctorante à l'Ires, Marcus Kahmann est chercheur à l'Ires, Patrick Witzak est chercheur postdoctorant à l'Université de Bochum, Federico Fuchs est chercheur à l'Université d'Oxford, Kevin Guillas-Cavan est chercheur associé à l'Ires, Marco Hauptmeier est professeur à la Cardiff Business School, Markus Hertwig est professeur à l'Université de Bochum.

Les comités d'entreprise européens (CEE) ont été introduits par l'Union européenne (UE) dans le cadre d'efforts entrepris pour accompagner la libéralisation du marché d'une dimension sociale, conformément au traité de Maastricht de 1994. La directive 94/45/CE sur les CEE en constitue l'instrument réglementaire essentiel : elle accorde aux représentant·es du personnel des entreprises multinationales (EMN) opérant en Europe des droits de consultation et d'information leur permettant de défendre les intérêts des salarié·es européen·nes auprès de la direction des entreprises (encadré 1). Si les CEE sont avant tout des institutions de représentation des salarié·es en Europe, de nombreux employeurs les ont également adoptés comme mécanismes de gestion des relations professionnelles au sein de leurs entreprises (Marginson *et al.*, 2004 ; Haipeter *et al.*, 2019).

Jusqu'au Brexit, le Royaume-Uni jouait un rôle dans les CEE au même titre que tous les autres pays de l'UE : des CEE étaient établis dans les multinationales avec siège social au Royaume-Uni et des membres britanniques étaient inclus dans la plupart des CEE existants. Depuis le 31 janvier 2020, le pays n'est plus membre ni de l'UE ni de l'Espace économique européen (EEE ; encadré 1). Bien qu'un accord de partenariat économique et de coopération ait été signé, incluant une « clause de non-régression » pour la protection des normes de travail, son interprétation reste débattue.

Le Brexit affecte les CEE de plusieurs manières. D'abord, ils peuvent ne plus remplir les deux conditions de seuil spécifiées par la directive. Dans ce cas, l'existence-même du CEE est menacée. Les comités d'entreprise des sociétés européennes (CEE-SE ; voir *infra*, note 3, p. 68) sont confrontés à un défi similaire, en fonction des seuils d'existence qu'ils ont négociés individuellement. Ensuite, les EMN basées au Royaume-Uni doivent transférer leur CEE pour être soumis à la législation d'un État membre de l'Union. Enfin, le Brexit a ouvert une « fenêtre d'opportunité » permettant aux EMN européennes ayant des opérations au Royaume-Uni de renégocier leur accord de CEE, en réduisant potentiellement le nombre de mandats ou les droits des représentant·es du Royaume-Uni.

La décision britannique a remis en question la validité de la législation européenne pour les entreprises basées ou opérant au Royaume-Uni, y compris la législation régissant les CEE. Les EMN opérant dans l'UE n'ont plus l'obligation de garder le Royaume-Uni dans le périmètre de leur CEE, pour autant, les représentant·es du personnel au sein des CEE existants ont le plus souvent insisté auprès des directions pour négocier la continuité d'une représentation britannique[1]. Les motifs pour garder des membres britanniques au sein de l'instance et le Royaume-Uni dans son périmètre d'information-consultation sont divers. Cela permet :

1. Soulignons que les cas dans lesquels des membres du CEE ont contesté la présence des Britanniques (afin de récupérer leurs sièges, par exemple) sont rares. Dans notre échantillon, ces débats n'ont jamais abouti à une position en faveur de leur « exclusion » ou d'une « limitation » de leurs droits. De ce point de vue, les attitudes des élu·es des CEE se distinguent de celles, plus variées, des directions centrales.

Encadré 1 - **Les comités d'entreprise européens**

Les CEE sont une instance d'information et de consultation des salarié·es sur des enjeux transnationaux (notamment les restructurations) dans les entreprises multinationales opérant dans l'UE et l'Espace économique européen (EEE)[1]. Développés initialement dans les années 1980 à travers de contacts informels entre leurs représentants de différents pays européens, ces instances ont été institutionalisées dans les années 1990 avec la directive européenne 94/45/CE sur les CEE. Celle-ci a été modifiée en 2009 par la directive 2009/38/CE. Une nouvelle révision est en cours.

Les EMN concernées par la directive sont celles ayant « au moins 1 000 salariés dans les États membres et au moins 150 salariés dans chacun d'au moins deux États membres ». La mise en place d'un CEE se fait, à la demande de la direction ou de 200 salariés, à travers la négociation d'un accord constitutif par un « groupe spécial de négociation » (GSN). Celui-ci précise les entreprises comprises dans le périmètre du CEE, les moyens financiers à sa disposition ainsi que ses modalités de fonctionnement (fréquence et durée des réunions, attributions du bureau restreint, nombre de représentants par pays, etc.). En 2025, on compte environ 1 200 CEE actifs en Europe.

1. Les 27 États membres de l'UE et trois des quatre États membres de l'Association européenne de libre-échange (AELE) : Islande, Liechtenstein et Norvège.

- à l'ensemble du CEE de continuer à être informé des opérations du groupe dans ce pays ;
- de déclencher le droit du CEE à l'information-consultation en cas de restructurations touchant aussi les effectifs britanniques ;
- aux représentant·es britanniques d'obtenir des informations et d'accéder aux leviers d'action dont ils et elles ne disposent pas au niveau national ;
- la protection de compétences au sein du CEE car les représentant·es britanniques peuvent être à l'avant-garde dans certains domaines (par ex. les normes de santé et sécurité) ;
- aux membres du CEE de se montrer uni·es vis-à-vis de la direction et de maintenir des relations de travail parfois très étroites et éprouvées.

De leur côté, les directions générales peuvent être d'accord avec le maintien de l'intégrité du CEE si elles valorisent le dialogue social au niveau transnational comme élément de leur approche en termes de ressources humaines (RH), utile aussi à la collecte et diffusion d'informations parmi la fonction RH de différents pays. Souvent, le *business as usual* permet d'afficher une attitude pro-européenne et inclusive. Toute-

fois, elles peuvent être amenées à chercher à capitaliser sur le Brexit en réduisant le périmètre de l'information-consultation de l'instance et en faisant des économies par la réduction du nombre de sièges au CEE.

Il existe peu de travaux empiriques sur la façon dont le Brexit a été géré par les CEE et l'impact qu'il a eu. Pour autant, la population concernée est considérable. En effet, avant le Brexit, plus de 70 % des CEE ont des représentant·es du Royaume-Uni, tandis qu'environ 16 % de l'ensemble des CEE opère sous le droit national britannique (De Spiegelaere, Jagodziński, 2020). Selon l'Institut syndical européen (ETUI), au-delà des EMN européennes, environ un quart des entreprises dont le siège social se trouve en dehors de l'EEE (par exemple les entreprises japonaises ou américaines) et qui y sont actives avaient désigné leur filiale britannique comme « représentante » et avaient établi leur CEE conformément au droit britannique (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Encore en 2018, près de la moitié des comités de CEE comptant des représentant·es britanniques n'avaient pas élaboré de solutions (De Spiegelaere, Jagodziński, 2020).

Cet article comble le manque d'enquêtes sur la gestion et l'impact du Brexit sur les CEE à travers une étude de cas comparative au niveau international[2]. Celle-ci comprend une enquête basée sur 64 cas d'EMN. Elle met la focale sur les processus de (re) négociation des accords de CEE au sein des entreprises légalement affectées par le Brexit. Étant donné que le Brexit a remodelé le cadre juridique et réglementaire des CEE, nous adoptons une perspective de théorie institutionnelle et des organisations pour aborder les changements réglementaires au sein de ces instances (Scott, 2001 ; Streeck, Thelen, 2005 ; Micelotta *et al.*, 2017 ; Hardy, Maguire, 2017).

Les parties suivantes présentent une brève revue de littérature (I) et exposent le cadre théorique et méthodologique (II). Les résultats empiriques sont ensuite présentés (III) et discutés (IV), avant une réflexion conclusive.

I. État de la recherche : fonctionnement des CEE et résilience face aux crises

Depuis les années 1990, une vaste littérature sur les CEE s'est développée, se concentrant sur six thèmes principaux, qui touchent également en partie la présente étude (Hann *et al.*, 2017)[3]. D'abord, les premières recherches ont analysé le contexte histo-

2. Cette recherche a été menée par trois équipes, respectivement en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. L'équipe française, composée d'Anna Frisone, Marcus Kahmann (Ires) et Kevin Guillas-Cavan (Pro Neos), a été financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR). Markus Hertwig et Patrick Witzak (Université de la Ruhr Bochum) ont reçu le soutien de la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Enfin, l'équipe composée par Marco Hauptmeier, Louis Lines (Cardiff Business School) et Federico Fuchs (Université d'Oxford) a été financée par le Economic and Social Research Council (ESRC).

3. Depuis 2004, les comités d'entreprise de la société européenne ont été introduits en tant que mécanismes d'information et de consultation à l'échelle européenne, avec des droits et des fonctions similaires à ceux des CEE. La présente étude ne fait cependant pas de distinction systématique entre ces deux instances.

rique et le contenu de la directive sur les CEE ainsi que les processus politiques qui ont conduit à cette législation. Deuxièmement, la recherche a examiné la mise en œuvre de la directive et le fonctionnement des CEE, y compris les différences entre les entreprises (Gilman, Marginson, 2002). Troisièmement, la littérature a mis en lumière les rôles de différents acteurs, en particulier les représentant·es des salarié·es (Lecher *et al.*, 1999 ; 2001), tel·les que les membres des comités d'entreprise européens, les fédérations syndicales européennes et les syndicats nationaux. Ces études ont interrogé l'efficacité de la représentation des CEE et ont développé des typologies allant de CEE participatifs aux CEE symboliques (Lecher *et al.*, 1998). Quatrièmement, la recherche s'est consacrée aux activités des CEE, par exemple en matière de représentation des intérêts des salarié·es, de négociation collective, de coopération et de mobilisations transnationales, ainsi qu'aux tentatives des directions d'utiliser les CEE à leurs propres fins (Greer, Hauptmeier, 2015 ; da Costa *et al.*, 2010). Cinquièmement, des études récentes ont analysé les CEE en tant qu'acteurs dans un système multi-niveaux de relations professionnelles nationales et transnationales et ont mis en lumière les interactions entre ces niveaux (Hertwig, 2016 ; Pulignano, 2017 ; Haipeter *et al.*, 2019). Sixièmement, la littérature considère le CEE comme une institution en évolution, dont le développement est influencé par les acteurs impliqués (Waddington, Kerckhofs, 2003).

I.1. Structures et méthodes de travail des CEE

De nombreuses études soulignent l'importance, d'une part, de relations et de modèles d'interaction parmi les membres du CEE et d'autre part d'un secrétaire engagé (Lecher *et al.*, 2001). Une interaction et une communication constantes favorisent une culture du CEE qui crée de la confiance, des points de vue partagés et des attentes communes. Telljohann *et alii* (2010) et Whittall *et alii* (2007) montrent qu'une vision commune influence positivement l'action des membres du CEE et renforce la solidarité, la compréhension et la confiance, ce qui favorise une action unie face à la direction de l'entreprise.

La fonction RH et la direction de l'entreprise en tant que principaux partenaires d'interaction sont essentielles pour comprendre le fonctionnement du CEE (Lecher *et al.*, 2001 ; Hauser-Ditz *et al.*, 2016). Les stratégies d'entreprise et l'attitude envers la représentation des salarié·es influencent l'activité et le succès du CEE (Mählmeyer *et al.*, 2017).

Les institutions nationales constituent un autre facteur central, car elles offrent des droits et ressources et fixent des normes culturelles qui façonnent les attentes et le comportement des acteurs. Cela fait du CEE un mélange de différentes pratiques nationales, les managers ainsi que les membres du CEE partageant les habitudes culturelles de leurs institutions nationales respectives. Il existe également des différences sectorielles, par exemple entre les CEE de l'industrie manufacturière et ceux du commerce de détail

Encadré 2 - **CEE et syndicats**

En tant qu'instance d'information et de consultation des salariés dans les EMN, le CEE n'est pas un organe syndical à proprement parler. En raison de la diversité des modèles de représentation des salarié·es dans l'entreprise en Europe, la directive européenne ne prévoit pas d'approche uniforme pour déterminer les représentant·es du personnel siégeant au sein de l'instance (la partie managériale est désignée par voie hiérarchique). Néanmoins, elle demande aux États membres de déterminer les modalités d'élection ou de nomination des membres des CEE. Chaque accord constitutif de CEE évoque les calculs pour l'attribution des sièges des représentant·es nationaux des salarié·es et renvoie aux différents systèmes locaux pour leur élection/nomination.

Il y a trois modèles principaux d'accès au mandat de membre de CEE :

- élection/nomination par le *works council* (organe non syndical ; ex. : Allemagne, Autriche, Pays-Bas) ;
- élection/nomination par les syndicats d'entreprise (ex. : France, Italie, Suède) ;
- élection/nomination par l'ensemble des salarié·es (ex. : Royaume-Uni, Irlande, Bulgarie).

Cette diversité de sources de légitimité est l'une des raisons pour laquelle les fédérations syndicales européennes veillent à ce que les CEE n'empiètent pas sur les prérogatives des syndicats nationaux, notamment en matière de négociation collective. Les syndicats interviennent de multiples manières dans la vie des CEE : ils incitent à leur création, accompagnent la négociation de l'accord constitutif ou d'autres accords et mettent à disposition des ressources (juridiques ; de formation). Dans ce travail d'accompagnement, les fédérations sectorielles européennes jouent un rôle très important. Ainsi, IndustriALL Europe (chimie et métallurgie), la plus importante fédération en termes de nombre de CEE dans son domaine, désigne pour chaque CEE un coordinateur ou une coordinatrice syndical·e en charge du suivi. En janvier 2021, les fédérations sectorielles européennes avaient publié un guide sur la façon d'aborder le Brexit dans les discussions avec le management afin de maintenir en place la représentation britannique.

(Lecher *et al.*, 2001 ; Marginson *et al.*, 2004). Des études sur le développement des CEE montrent que tant les représentant·es des salarié·es que les membres de la direction développent, par l'expérience, des effets d'apprentissage et des dépendances de sentier qui façonnent les activités des CEE (Gilman, Marginson, 2002 ; Hauser-Ditz *et al.*, 2016).

Des recherches récentes montrent que les CEE font partie d'une structure transnationale à plusieurs niveaux dans les entreprises, ce qui souligne l'importance de l'articulation des différents niveaux et organes de représentation (Hertwig, 2016 ; Haipeter *et al.*, 2019). De nombreux CEE dépendent fortement des ressources et des droits des organes ou des syndicats nationaux. Dans certains contextes nationaux, comme cela a été montré pour le cas de l'Allemagne, le ou la secrétaire de CEE peut avoir plusieurs rôles, par exemple celui de représentant·e syndical·e local·e, de président·e du comité d'entreprise local ou national et de membre du conseil de surveillance. Des acteurs et ressources aux niveaux mondial, européen, national et local sont associés par ce biais aux ressources propres au CEE, ce qui en fait un effort commun plutôt que le résultat d'un acteur unifié et cohérent.

La possibilité qu'un CEE ait accès à des ressources externes, potentiellement importantes pour ses activités et spécifiquement dans le cadre des renégociations de son accord constitutif, dépend de son usage de l'expertise garanti par les accords-mêmes, mais aussi des liens de l'organe avec les organisations syndicales. L'existence et l'intensité de ces liens varient largement : alors que les membres français aux CEE sont désignés par les organisations syndicales présentes dans l'entreprise, ce n'est pas le cas pour les membres britanniques ou allemands. La proximité d'un CEE aux organisations syndicales, et donc à leurs ressources, est façonnée d'un côté par les systèmes nationaux d'accès au mandat de membre du CEE (encadré 2), et de l'autre, par le lien des membres des CEE (surtout les secrétaires) avec les responsables des secteurs internationaux des organisations syndicales nationales et des fédérations européennes.

I.2. Brexit et réactions du CEE dans des situations de crise

D'un point de vue analytique, le Brexit représente une crise pour les CEE, car il remet en question leur base juridique et son application. La recherche sur les CEE en situation de crise, comme la crise financière de 2008-2009, montre que de telles situations intensifient l'activité des comités. Toutefois, les recherches font la distinction entre activité et résultat : les accords qui peuvent être signés sont à analyser à la lumière des exigences organisationnelles dues aux crises, aux restructurations ou à l'opposition de la direction de l'entreprise (Mählmeyer *et al.*, 2017). Les négociations d'accords à l'échelle européenne des entreprises multinationales ont parfois échoué en raison de structures faibles, de différences culturelles ou de manque de cohésion parmi les membres élus de l'instance (Hertwig, 2015). La solidarité s'est maintenue dans certains CEE (Carley, Hall, 2006) tandis qu'ailleurs, la méfiance a rendu l'intégration difficile (Mählmeyer *et al.*, 2017).

Plusieurs données confirment l'idée que le Brexit entraîne d'importants défis pour les CEE : premièrement, l'incertitude juridique est grande en ce qui concerne la validité des accords basés sur le droit britannique (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Deuxièmement, une enquête a constaté qu'un dirigeant sur cinq s'occupant du CEE a une attitude négative à l'égard de l'utilité globale de l'instance (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). C'est pourquoi ces entreprises pourraient utiliser le Brexit comme une fenêtre d'opportunité pour renégocier les accords sur le CEE dans un sens restrictif, défavorable aux intérêts des salarié·es. Or, il n'y a pas de données sur le statut et le contenu de telles négociations au sujet du Brexit. Troisièmement, il est possible que les entreprises tentent d'appliquer au Royaume-Uni des modèles de représentation déjà établis pour certains pays non membres de l'UE et de réduire ainsi les droits des salarié·es ou des membres britanniques. Les mandats d'invité au sein des CEE, qui ont été mis en place dans certaines entreprises pour leurs filiales suisses par exemple, pourraient servir de modèle. Dans ce cas, les membres suisses n'ont pas de droit formel à être membres du CEE ; ils et elles ne disposent que de droits d'information au sein de l'organe. Cependant, jusqu'à présent, il n'existe pas non plus de données fiables sur cet aspect (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017).

Dans le cadre du Brexit, les structures et les droits des CEE sont donc l'objet de processus de négociation ; par ailleurs, les CEE sont des institutions établies qui présentent une dépendance au sentier. Dans la section suivante, nous examinerons ces aspects d'un point de vue théorique.

II. CEE et négociations à la suite du Brexit : cadre d'analyse

Pour comprendre les effets du Brexit sur les CEE, nous analysons tout d'abord les changements intervenus dans les CEE de certaines entreprises : quels changements sont apparus dans le cadre réglementaire des CEE, c'est-à-dire dans les accords de CEE spécifiques à l'entreprise, les structures formelles et les droits de participation, et comment peut-on catégoriser ces évolutions ? Afin d'appréhender différents types de changements, nous utilisons une typologie comprenant quatre types d'évolutions (II.1). Deuxièmement, l'étude vise à expliquer les changements observés : quels sont les facteurs et les mécanismes clés à l'origine des évolutions mentionnées ci-dessus ? Comment ces évolutions sont-elles liées aux processus de négociation entre les acteurs impliqués (II.2) ?

II.1. Approche institutionnelle et approche par les acteurs

Nous utilisons l'institutionnalisme historique pour analyser les types d'évolutions qui se produisent dans les CEE, considérés en tant qu'institutions (Streeck, Thelen, 2005). Comme les changements dans les structures institutionnelles et organisation-

nelles sont le résultat d'échanges sociaux, de négociations et de conflits entre les groupes d'acteurs impliqués dans les CEE, nous utilisons également un modèle de négociation basé sur les acteurs comme élément théorique. Ces approches théoriques sont souvent utilisées dans la recherche sur les relations professionnelles pour analyser comment les acteurs négocient sur la base de leurs intérêts et de leurs orientations (par exemple Katz *et al.*, 2017).

Les CEE en tant qu'institutions et organisations

Les CEE peuvent être considérés comme des organisations ayant une certaine structure, un objectif clair, des règles d'adhésion, des hiérarchies et une division du travail. En même temps, ce sont des structures institutionnelles composées d'éléments réglementaires, normatifs et cognitifs. Le pilier réglementaire de Scott fait référence aux règles concrètes et formelles codifiées par les lois et la législation (Scott, 2001). Dans les relations professionnelles, il renvoie aux institutions publiques telles que les gouvernements ou les tribunaux au niveau national, tandis que la Commission européenne et la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) remplissent des fonctions similaires au niveau de l'UE. En ce qui concerne les CEE, la directive 2009/83/CE, la loi de transposition nationale correspondante, leurs accords constitutifs ainsi que les avenants négociés dans l'entreprise représentent les éléments réglementaires propres de cette institution. Le Brexit, en modifiant le pilier réglementaire, a impacté la base juridique initiale des CEE. Ainsi, plusieurs conséquences sont possibles : 1) les conditions de seuil pour l'existence d'un CEE peuvent ne plus être remplies, ce qui peut impliquer la disparition du CEE ; 2) les salarié·es britanniques peuvent ne plus être autorisé·es à prendre un mandat au sein du CEE, ce qui conduit à leur exclusion complète ou à la limitation de leurs droits.

Stabilité et changement des institutions

L'institutionnalisme historique a conçu la manière dont les institutions évoluent au fil du temps. Nous proposons ici une typologie pour classer les différents impacts possibles du Brexit sur les CEE : 1) stabilité ; 2) limitation ; 3) exclusion/dissolution et 4) innovation (tableau 1). Les trois derniers développements décrivent une trajectoire de changement institutionnel.

L'institutionnalisme historique part généralement de l'hypothèse d'une stabilité institutionnelle et d'une « dépendance au sentier » en l'absence de changements perturbateurs (Thelen, 1999, 2004). Or, le Brexit représente un choc exogène. Toutefois, si tant la direction de l'entreprise que les membres du CEE décident de valoriser la coopération et l'échange, un CEE peut être stabilisé même dans le contexte du Brexit (Jepperson, 2021 ; Lawrence *et al.*, 2011).

Le changement institutionnel intervient généralement à des tournants historiques, par exemple sous l'effet de chocs externes ou de bouleversements tels que des changements de majorité politique ou du climat social (par exemple Capoccia, Kelemen, 2007). Par « limitation », nous entendons une limitation des droits des membres du Royaume-Uni (Lawrence, Suddaby, 2006). L'« exclusion » et l'« extinction » se réfèrent d'une part à l'exclusion des membres britanniques du CEE sans qu'ils et elles puissent garder aucun lien formel avec l'organe, d'autre part à sa dissolution complète (où l'exclusion des membres britanniques empêche d'atteindre le seuil minimal d'existence du CEE). L'« innovation » désigne en revanche une évolution qui découle des négociations autour du Brexit, au cours de laquelle le CEE est revalorisé par de nouveaux éléments. Il peut s'agir par exemple d'une extension des compétences ou des ressources du CEE ; de nouvelles procédures, par exemple de nouvelles formes de participation, un élargissement du champ d'application du CEE par l'intégration de pays ou de sites qui n'y étaient pas représentés auparavant.

Tableau 1 - **Typologie des formes de développement du CEE à la suite du Brexit**

Type de développement institutionnel	Impact/changement de la réglementation ou des droits
1. Stabilité	1. Les membres britanniques restent au sein du CEE avec les mêmes droits qu'avant le Brexit (par exemple droit de vote, accès à la formation, frais de déplacement, participation à l'ensemble des réunions).
2. Limitation	2. Le Royaume-Uni reste au sein du CEE, mais avec des droits limités (par exemple droit à l'information, mais pas de vote) ou un nombre de représentant·es restreint.
3.a. Exclusion	3.a. Les membres britanniques sont exclu·es du CEE et n'ont plus aucun lien formel avec ce dernier ;
3.b. Dissolution	3.b. L'exclusion des membres britanniques empêche le dépassement du seuil minimal pour l'existence du CEE et amène donc à sa dissolution complète.
4. Innovation	4. Maintien des membres britanniques et amélioration des conditions de travail du CEE (par exemple, extension des droits ou des domaines thématiques, augmentation du nombre de sièges, inclusion de nouveaux pays, réunions ou ressources supplémentaires).

Source : compilation des auteur·es.

II.2. Le Brexit en tant qu'objet de négociation et facteurs d'influence sur l'action du CEE

Les relations professionnelles sont empreintes d'asymétries structurelles de pouvoir et de conflits entre le capital et le travail. Aussi l'analyse des dynamiques présentées dans notre typologie nécessite-t-elle d'examiner de près les négociations. Nous partons du

constat que de nombreux processus de négociation ont lieu dans les entreprises dans le contexte de la mise en œuvre du Brexit. Sur la base de leurs intérêts et orientations respectives et à l'aide de différentes ressources de pouvoir, les acteurs tentent de faire valoir leurs intérêts dans les négociations. En conséquence, les développements au sein des CEE peuvent être considérés comme le résultat de rapports de force entre acteurs (Lawrence *et al.,* 2011 ; voir déjà Lecher *et al.*, 1998). La perspective que nous adoptons est que les changements au sein des CEE résultent d'une série de processus de négociation interdépendants, dans lesquels les acteurs, ainsi que le contexte et la situation, jouent un rôle important (Strauss, 1978).

Les recherches menées jusqu'à présent ont également identifié plusieurs facteurs qui influencent les structures et les activités d'un CEE. Ils jouent aussi dans les négociations autour du Brexit. Certains facteurs sont liés aux acteurs, d'autres à la structure (par exemple Witzak, 2016 ; Hann *et al.*, 2017).

Tableau 2 - **Facteurs impactant les structures et les activités d'un CEE**

Facteurs liés aux acteurs	Facteurs liés aux structures
■ Direction : stratégies, attitudes (envers le CEE et les opportunités offertes par la crise que constitue le Brexit) et ressources de pouvoir	■ Structure et culture de l'entreprise
■ CEE : stratégies, culture/identité culturelle, ressources de pouvoir	■ Situation économique de l'entreprise (crise, restructurations, fusions-acquisitions…)
■ Stratégies/soutien des syndicats	■ Historique (parcours, expérience passée avec le CEE…)
■ Salarié·es (dans différents pays/unités productives…)	■ Institutions (nationales et internationales)

Parmi les facteurs liés aux acteurs, un premier groupe concerne les stratégies de la direction et les attitudes envers le CEE qui s'avèrent majeures : en effet, le fait, par exemple, qu'il soit accepté ou non comme partenaire d'interaction (ou même de négociation) détermine ses possibilités d'action (par exemple Marginson *et al.*, 2004 ; Greer, Hauptmeier, 2015). Une direction d'entreprise ayant une attitude négative envers le CEE pourrait utiliser le Brexit comme une occasion de l'affaiblir. Le CEE peut développer aussi ses propres intérêts et stratégies. Des CEE forts, coordonnés et unis, avec une identité (européenne) et une culture commune (da Costa *et al.*, 2010), auront probablement plus de facilité à négocier la « stabilité » ou même à saisir l'opportunité d'une innovation institutionnelle. Les stratégies des syndicats peuvent aussi être importantes à cet égard, ainsi que la présence d'acteurs engagés. Des secrétaires de CEE forts, entretenant de bonnes relations avec la direction, les syndicats et les salarié·es, constituent un atout. Enfin, un degré élevé d'articulation entre différents niveaux (européen et national) de

la représentation du personnel permet la mise en commun de ressources de pouvoir, renforçant les leviers à disposition des CEE.

Les facteurs liés à la structure se réfèrent à l'entreprise multinationale elle-même, car elle peut être considérée comme l'environnement direct du CEE (Hauser-Ditz *et al.*, 2016). L'activité, la structure et la culture d'une entreprise exercent une grande influence sur la manière dont un CEE agit. Par exemple, les restructurations ou les fusions-acquisitions exigent que le CEE réagisse. En revanche, dans les entreprises qui ne sont pas confrontées à des conflits d'ampleur, il est moins important que le CEE soit actif (Mählmeyer *et al.*, 2017). Un CEE est aussi mobilisé davantage lorsque son entreprise est en difficulté financière. En outre, les institutions et les différentes cultures de relations professionnelles au niveau national se sont avérées importantes pour comprendre comment les CEE agissent. Dans la recherche sur les CEE (et dans la recherche sur les variétés du capitalisme ; Hall, Soskice, 2001), on a constaté des influences marquées du pays d'origine (Hertwig, 2015). De même, on s'attend à des différences entre les pays étudiés ici.

Encadré 3 - **Méthodologie : comparaison entre l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni**

Notre recherche repose sur une étude de cas comparative internationale (Yin, 2018), qui se concentre sur les multinationales dont le CEE pré-Brexit a été établi en Allemagne, en France ou au Royaume-Uni (plus trois cas basés en Irlande et en Belgique).

Deux critères guident le choix des trois pays principaux. En premier lieu, l'Allemagne et la France ont été retenus car la plupart des entreprises multinationales ayant un CEE y ont leur siège social. Le Royaume-Uni a été, quant à lui, sélectionné en raison du contexte de Brexit : toutes les entreprises multinationales opérant dans l'UE qui avaient établi leur CEE au Royaume-Uni ont été appelées à le déplacer dans un pays membre de l'UE. Deuxièmement, les trois pays considérés sont représentatifs de modèles spécifiques de relations professionnelles (par ex. Gumbrell-McCormick, Hyman, 2017). Si l'Allemagne présente un modèle de « partenariat social » avec des rapports très institutionnalisés entre employeurs et syndicats qui ont par ailleurs un rôle important dans la mise en place des politiques publiques, la France représente un groupe de pays avec un syndicalisme pluraliste, un développement de la négociation collective plus faible et un rôle régulateur de l'État plus important. Le Royaume-Uni enfin se caractérise par un modèle volontariste où la négociation collective est prépondérante et les pouvoirs publics se sont longtemps abstenus de définir des normes substantielles d'emploi à travers la loi. Ces différentes configurations nationales ont un poids significatif sur les négociations autour du Brexit et en particulier sur la permanence du Royaume-Uni dans le périmètre des CEE.

La construction de l'échantillon des entreprises analysées s'est faite en deux étapes. Entre 2021 et 2023, nous avons mené 23 entretiens avec des expert·es académiques et des cabinets de conseil ainsi qu'avec des représentant·es de syndicats nationaux et européens. En complément, des demandes par e-mail et des recherches sur LinkedIn ont été effectuées afin de déterminer le maintien ou non des membres britanniques du CEE dans les entreprises concernées. Lorsque cela était possible, des entretiens ont également été menés avec des secrétaires de CEE et des représentant·es britanniques de CEE. Sur la base de ces premières données qualitatives, nous avons pu classer 64 cas de CEE selon le devenir institutionnel du pilier réglementaire.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un examen approfondi de 15 cas, choisis parmi notre échantillon initial, d'entreprises représentatives des différents débouchés institutionnels du Brexit et dont le CEE est régi respectivement par la législation allemande, française et britannique (6 cas français, 5 allemands, 4 britanniques). En 2023 et 2024, 97 entretiens ont été menés. Dans la mesure du possible, les secrétaires de CEE, des experts qui accompagnent les CEE, les directions d'entreprises (souvent les responsables RH) et plusieurs membres de CEE (en particulier les britanniques) ont été interrogés. Lors de ces entretiens, l'accent a été mis sur les changements structurels et pratiques au sein des CEE avant et après le Brexit. Les personnes interviewées ont également été questionnées sur le déroulement des négociations sur les changements réglementaires et sur le rôle des acteurs. Les 16 monographies d'entreprise ont été enrichies par une analyse de contenu (Mayring, 2010) de l'accord constitutif de chaque CEE et de ses avenants ainsi que d'autres données (articles de la presse spécialisée, par exemple).

III. Résultats : des négociations hétérogènes selon les CEE

Tout d'abord, nous proposons un bref aperçu quantitatif de notre échantillon de CEE concernés par le Brexit et entreprenons une comparaison entre les zones géographiques de référence que sont la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et le groupe Autres (États-Unis, Japon, Irlande, Belgique) (III.1). Les cas d'entreprise de notre échantillon sont classés dans cette section selon le « représentant légal européen » qu'elles avaient choisi pour leur CEE avant le Brexit. Dans la plupart des cas, le pays de représentation légale correspond au siège social des entreprises : cela est la situation typique des entreprises françaises et allemandes. En revanche, de nombreuses EMN qui avaient choisi le Royaume-Uni comme représentant légal dans l'UE pour établir leur CEE ont leurs sièges sociaux en dehors de l'UE (souvent aux États-Unis).

Ensuite, nous nous concentrons sur la France et présentons les résultats de trois études de cas qui reflètent les différents résultats de négociation constatés empiriquement (III.2).

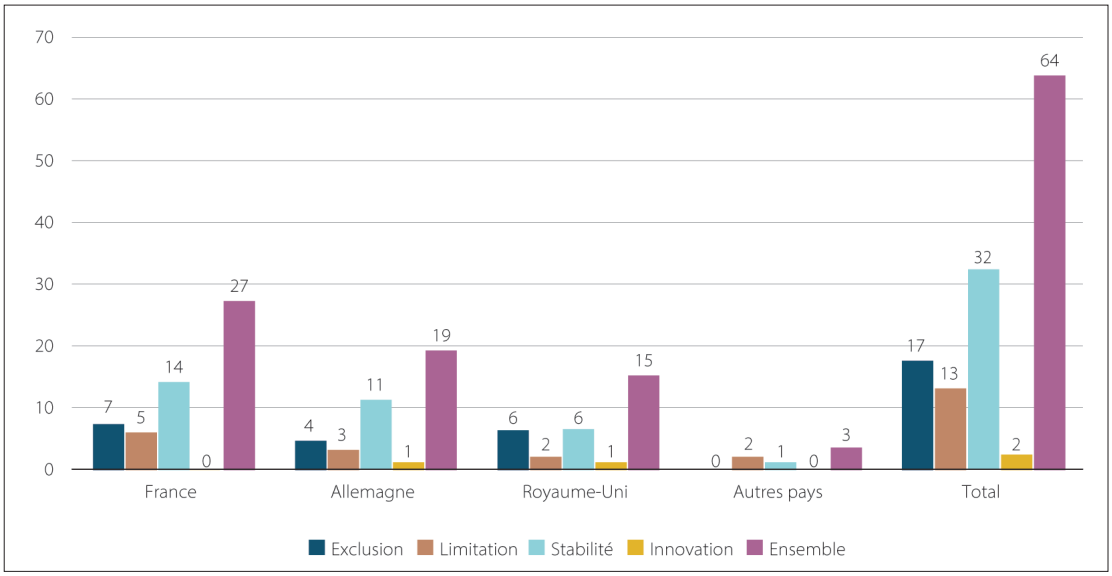
III.1. Les CEE et le Brexit dans les données quantitatives : un aperçu international

Le graphique 1 montre la distribution des résultats des négociations dans notre échantillon global en fonction du pays représentant légal pour le CEE des EMN.

Dans 32 des 64 entreprises multinationales enquêtées, les négociations ont abouti à la permanence (avec droits intacts) des représentant·es britanniques au sein des CEE. La « stabilité » s'avère alors le résultat dominant.

Dans 17 cas, les directions ont choisi, comme elles l'expliquent aux membres du CEE, de « suivre la loi, rien que la loi » en excluant le Royaume-Uni et ses représentant·es du CEE. L'« exclusion » relève typiquement d'une décision unilatérale prise par le management en dépit de l'opposition du CEE. Dans certains cas, le manque de participation des membres britanniques (car partisans du Brexit ou juste peu actifs) a pu contribuer à justifier la décision finale du management de les exclure.

Graphique 1 - **Distribution des résultats des négociations autour du Brexit**



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans d'autres pays (Irlande et Belgique).

Note : dans la mesure où nous n'avons pas rencontré de situations d'« extinction », cette catégorie est absente.

Lecture : dans le cas de la France, 14 CEE sont restés dans la même configuration (stabilité), 7 ont fait l'objet d'exclusion.

Source : auteurs.

Un nombre de cas plus limité mais significatif relève de la « limitation ». Dans 13 EMN, le Brexit a été utilisé par le management comme une « fenêtre d'opportunité » pour renégocier (et détériorer) partiellement les conditions d'existence des CEE. La « limitation » permet aux directions de réduire les contraintes (informationnelles et financières) liées à la représentation britannique, tout en limitant les dégâts potentiellement portés aux relations sociales par l'« exclusion ».

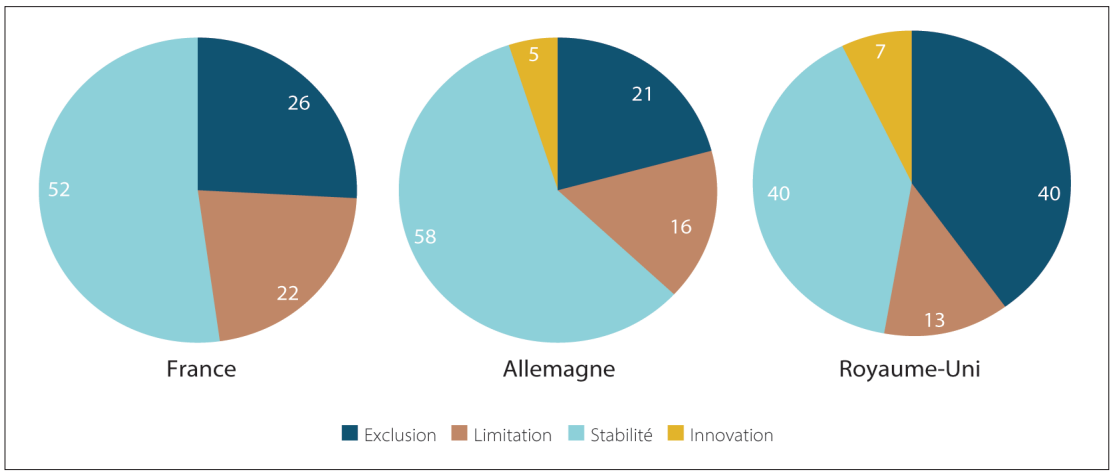
Dans deux EMN, la fenêtre d'opportunité produite par le Brexit a été utilisée pour élargir le CEE à d'autres États extra-UE, tels que l'Ukraine, la Suisse ou la Turquie. Dans ces (rares) cas d'« innovation », direction et membres du CEE ont ainsi pu converger sur une interprétation du rôle de l'instance allant au-delà du périmètre prévu par la réglementation européenne, se montrant ainsi attentives à la circulation d'information et à l'intégration à l'échelle plus globale du groupe.

Enfin, l'« extinction » n'apparaît dans aucun de nos cas de l'échantillon. Les entretiens avec différents acteurs syndicaux confirment qu'il s'agit d'un résultat d'une extrême rareté.

Le graphique 2 montre que le poids respectif de ces différents résultats d'aménagement des CEE à la suite des négociations varie entre les trois pays principalement considérés. Dans notre analyse, un élément explicatif qui émerge renvoie aux différents modèles de relations professionnelles nationales et en particulier au degré d'articulation entre instances de représentation nationales et CEE (Haipeter *et al.*, 2019).

Graphique 2 - Part des types de résultat des négociations sur la représentation britannique aux CEE en France, Allemagne et Royaume-Uni

En %



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni.
Lecture : en France, 52 % des négociations ont abouti à la « stabilité » de l'instance.
Source : auteurs.

La « stabilité » est le scénario prépondérant parmi les EMN dont le siège social est en Allemagne, où le management est habitué aux dynamiques nationales de codétermination et où les CEE sont souvent reliés aux comités de groupe, bénéficiant ainsi de leviers supplémentaires dans la négociation.

La « stabilité » est le résultat principal des négociations des CEE autour du Brexit aussi dans les EMN françaises, mais dans une moindre mesure par rapport à l'Allemagne (52 contre 58 %). La part de cas d'« exclusion » (26 contre 21 %) et de « limitation » (22 contre 16 %) est plus élevé qu'en Allemagne. Il semble qu'en France le management hésite moins à imposer des décisions unilatérales de manière intransigeante. Les entretiens de notre étude suggèrent que cela pourrait être lié à un manque de cohésion des équipes de représentant·es du côté français en raison du pluralisme syndical, mais peut-être plus fondamentalement au manque de leviers d'action du CEE dans les EMN françaises, à cause de son degré d'intégration plus faible avec les instances nationales.

Les CEE qui jusqu'au Brexit étaient basés au Royaume-Uni ont dû être transférés dans un pays membre de l'UE. Cela a entraîné de nombreux contentieux judiciaires. Parmi les EMN de l'échantillon basées au Royaume-Uni, les résultats des négociations sont contrastés : « stabilité » et « exclusion » représentent chacune 40 % des cas[4]. Cela pourrait suggérer qu'institutionnellement, la représentation des salarié·es serait moins forte au Royaume-Uni qu'en Allemagne et en France, laissant davantage de latitude au management.

III.2. Développements au sein des CEE et résultats des négociations : trois cas d'EMN françaises

Les données quantitatives fournissent des informations sur les résultats réglementaires des négociations de CEE autour du Brexit, leur répartition, et renseignent sur les développements déclenchés dans les CEE. Elles ne permettent cependant pas d'éclairer les négociations à travers lesquelles ces résultats ont été obtenus. Ces processus sont examinés ci-après, d'un point de vue qualitatif, à l'aide de trois études de cas de CEE dont le siège social d'entreprise se situe en France. Ils représentent respectivement des cas de « stabilité », de « limitation » et d'« exclusion » après le Brexit.

Étude de cas n° 1 (Water) : une stabilité qui perdure

Water est une entreprise multinationale basée en France qui opère dans le domaine de la gestion de l'eau et des déchets. Elle est présente dans 40 pays à travers le monde. L'histoire récente du groupe est marquée par son rachat par son plus grand concurrent,

4. Ici, on considère comme « stables » les CEE qui, malgré le changement législatif dû à l'obligation de se transférer du Royaume-Uni à un pays membre de l'UE, ont maintenu leur nombre de représentant·es britanniques et leurs pleins droits.

la multinationale de gestion des déchets et de l'eau Waste, début 2022. À l'issue de cette opération, une « nouvelle » société Water a été créée à partir des activités restantes, dans le but de former un groupe durable. Il se compose d'activités liées à l'eau et aux déchets en France ainsi que d'actifs internationaux, notamment en Afrique et en Inde. En Europe, la France et le Royaume-Uni sont les pays les plus importants en termes d'effectifs. Au total, Water a perdu 50 000 emplois au profit de Waste. Elle ne compte plus que 35 000 emplois dans le monde.

Le CEE de Water

Le CEE de Water a été créé en 2013, mais il existait des précurseurs liés à des fusions antérieures de l'entreprise. La prise de contrôle par Waste ayant eu un impact significatif sur la taille, les activités et la géographie du groupe, il a été décidé en 2022 de renégocier l'accord constitutif de l'instance sans en modifier les fondamentaux. Le CEE qui en résulte est dominé par des représentant·es français·es : sur les 15 sièges, 8 reviennent à la France et 2 au Royaume-Uni. Les dispositions de l'accord sur les réunions du CEE sont généreuses en comparaison de celles d'autres comités. Chaque membre a droit à des cours de langue ainsi qu'à trois jours de formation par an. L'accord prévoit deux réunions plénières annuelles (en présentiel) du comité. Des réunions extraordinaires peuvent également être convoquées. L'accord prévoit aussi la création de groupes de travail (actuellement : santé et sécurité, décarbonisation, inflation). Les interactions entre les membres du CEE sont denses. Son bureau, composé du secrétaire, d'un suppléant français, d'un membre anglais et d'un membre espagnol, se réunit tous les deux mois. Entre les sessions plénières, les membres du CEE échangent régulièrement en ligne.

Le dialogue social au sein du CEE est unanimement décrit par la direction et les membres du CEE comme étant de très bonne qualité. Chaque session plénière réunit le PDG, le directeur des ressources humaines (DRH) ainsi que les directeurs de certaines divisions. Selon le secrétaire français du CEE, les deux parties « écoutent, recherchent des compromis et s'efforcent de comprendre les positions de l'autre ». Malgré la domination numérique des Français, le CEE est une instance soudée, porteuse d'une identité européenne.

« Ils [les membres du CEE] s'assurent effectivement de parler d'une voix, pour représenter le comité européen, et non pas pour représenter tel ou tel pays. Et ça, c'est quelque chose qui – je ne l'avais même pas forcément réalisé avant de le verbaliser – est assez fort. Donc voilà : les Français ne parlent pas pour la France, les Roumains ne parlent pas pour la Roumanie, c'est… Ils parlent pour le comité européen[5]. »

5. Entretien des auteur·es avec les DRH Europe de Water.

Le CEE, mis en place après l'offre publique d'achat (OPA), se distingue de ses prédécesseurs par ses ambitions et le niveau d'engagement de tous ses acteurs. La réorganisation du groupe a été suivie par le CEE. Alors que la négociation collective ne relève pas des prérogatives des CEE, Water l'a mise en place dans ce cadre. Au moment des entretiens, l'accord transnational sur la santé et la sécurité a été renégocié ; une négociation sur l'égalité des chances a suivi. À travers ces accords, la direction Europe cherche à influencer les politiques RH nationales par un socle de droits partagés.

« Les accords européens qui avaient été signés [avant l'OPA] étaient plus des principes, des engagements… Mais ce n'étaient pas forcément des accords créateurs de droits immédiats… Après l'OPA, on a eu tout ce qui s'appelle la consultation sur notre nouvel *operating model* [modèle opérationnel]. Donc vraiment, toute notre organisation au niveau européen. C'est dans ce cadre-là qu'on a vraiment été amené à discuter au fur et à mesure avec eux du poids qu'ils comptaient prendre dans cette nouvelle organisation… Et je pense sincèrement qu'on l'a pris en compte : on le voit par la vivacité des réunions, leur volume… Et aussi par la vivacité du dialogue social. Parce que juste après cette constitution de CEE [en 2022], on s'est engagé à rentrer dans des négociations importantes. On arrive à la clôture de notre première négociation sur la santé-sécurité en Europe. C'est un bel accord, qui normalement devrait être signé fin septembre, et là pour le coup, ce sont vraiment des droits directement opposables par les collaborateurs à toutes les sociétés en Europe[6]. »

Négociations dans le contexte du Brexit

En décembre 2018, la direction et le CEE conviennent que le Royaume-Uni resterait un membre à part entière du CEE de Water après la promulgation du Brexit. Un *addendum* est apporté à l'accord de CEE.

« Ça a été très simple, parce que le Royaume-Uni, c'est un pays très important pour Water, avant et encore actuellement, et du coup… Post-Brexit, mais même avant, il a été décidé de comment on fait pour maintenir, aussi bien du côté de la direction que du côté des membres, le Royaume-Uni et ses représentants au sein de l'instance. Donc on a décidé tout de suite de faire un avenant à notre accord, stipulant que pour nous, on maintenait nos collègues et le pays… dans l'instance[7]. »

Au moment de l'OPA, comme les activités historiques britanniques de Water devaient être reprises par Waste, les représentant·es britanniques ont dû quitter le CEE en 2020. Cependant, en août 2022, l'autorité britannique de la concurrence et des marchés a finalement exclu cette opération. Waste a été obligée de mettre en vente ses activités britanniques avec ses 6 000 salarié·es et Water les a rachetées. Cette opération a

6. *Ibid*.

7. Entretien des auteur·es avec le secrétaire du CEE de Water, CGT.

permis au nouveau groupe d'accroître la taille de ses activités internationales et de réorienter son portefeuille vers le traitement et le recyclage des déchets.

L'acquisition des activités britanniques par le nouveau groupe Water a été accueillie avec beaucoup d'enthousiasme par les ancien·nes représentant·es britanniques qui sont membres du syndicat Unite. Contrairement aux militant·es du GMB chez Water qui se désintéressent du CEE malgré l'opposition officielle de leur syndicat au Brexit (Freyssinet, 2017), ils et elles voient beaucoup d'intérêt à continuer à s'y engager et à négocier des accords transnationaux.

« Ils [les membres du GMB] n'y croient pas… J'ai parlé à leurs dirigeants et à leurs délégués syndicaux, et ils sont totalement en désaccord avec le comité d'entreprise européen, parce qu'ils disent que ce n'est pas un [véritable] organe de négociation. Ils ne voient pas la situation dans son ensemble. Pour moi, il s'agit plutôt d'un organe de négociation, car nous discutons d'accords, d'accords européens, avec la direction générale. Et nous apportons des modifications à ces accords. À mes yeux, c'est donc très important. Pour moi, c'est une sorte de négociation. Et cela aide tout le monde autour de la table et dans les différents pays, car nous pouvons alors mettre en œuvre ces changements dans nos propres pays. C'est donc très important pour moi[8] ».

L'acquisition a coïncidé avec la discussion sur le nouvel accord de CEE de Water. Le secrétaire du CEE, qui bénéficiait du soutien unanime de l'instance sur cette question, et la direction ont immédiatement convenu que le Royaume-Uni devait (à nouveau) être représenté avec tous les droits au sein du CEE. Il a également été convenu que les membres britanniques devaient être présents lors des négociations sur le nouvel accord de CEE, même si cela signifiait que la délégation française perdait deux sièges au sein du groupe spécial de négociation (GSN).

Pour la direction, les considérations en termes de poids stratégique (recyclage), de proximité réglementaire et d'innovations sociales ont été décisives dans sa décision de stabiliser la représentation britannique.

« L'Angleterre, c'est un pays qui a un poids très fort chez nous, dans nos stratégies. C'est un pays qui a choisi de ne plus faire partie à un moment donné de l'Union européenne. Pour autant, les collaborateurs de ce pays n'ont jamais choisi de ne plus avoir le bénéfice de nos accords collectifs [européens]. Et pour nous, ils restent nos collaborateurs et des collaborateurs très proches en termes de culture, en termes de métier, en termes de législation européenne, parce que l'Angleterre a gardé énormément des principes européens applicables en droit du travail. Donc à un moment, c'est le parti-pris du pragmatisme. De se dire : "Ok, il y a ce qu'il se passe au niveau politique, mais pour nous, au niveau de notre politique sociale, ça ne change rien. Et on va continuer

8. Entretien des auteur·es avec un membre britannique du CEE de Water, Unite.

pour que ça ne change rien. Et on a beaucoup à apprendre de ce pays, qui nous apporte beaucoup, parce qu'ils ont des politiques assez ambitieuses en matière sociale, parce que Water UK (…) a une forte politique en matière sociale, donc ils nous apportent aussi." Et en fait, ça s'est fait très naturellement. Et on était content que les représentants anglais viennent[9]. »

Toutefois, les représentant·es britanniques initialement envoyé·es au CEE après la reprise, qui n'étaient pas syndiqué·es, n'étaient pas ceux et celles qui siégeaient au CEE auparavant, et qui l'étaient. Après une plainte formelle déposée par les ancien·nes représentant·es syndiqué·es par l'intermédiaire de leur syndicat national (Unite) et de leur fédération syndicale européenne (EPSU) pour contester cette décision, la direction a accepté de réintégrer les membres syndiqués d'origine dans le CEE.

Le nouvel accord de CEE a été finalisé en novembre 2022. Il couvre les filiales de Water dans les pays de l'UE et de l'EEE, ainsi que les pays candidats à l'UE. Il stipule également que, « exceptionnellement et après une décision conjointe de la direction et de la majorité du CEE », les pays ayant des liens historiques avec l'UE et comptant plus de 1 000 salarié·es peuvent également être considérés comme relevant du champ d'application de l'accord. Toutefois, l'accord ne fait aucune référence spécifique au Royaume-Uni : la décision d'inclure le Royaume-Uni dans le CEE est donc plus facilement réversible. En même temps, cela ouvre potentiellement le CEE à d'autres pays non membres de l'UE. La discussion sur l'élargissement du champ d'application du CEE a jusqu'à présent été bloquée par la direction. Elle affirme que l'entreprise doit encore se développer au niveau international avant qu'un tel débat puisse avoir lieu.

Étude de cas n° 2 (Compute) : la limitation comme résultat d'un compromis entre représentants salariés et direction

Compute est une EMN de services et de conseils en technologies de l'information dont le siège est en France, avec 105 000 salarié·es dans 69 pays. Elle a été fondée à la fin des années 1990. En 2005, elle devient une société européenne (SE). Compute est une référence dans le secteur, notamment grâce à une série de fusions avec ses concurrents. Toutefois, le rythme soutenu des acquisitions réalisées au cours des dernières décennies ne correspondait pas à un processus d'intégration industriel cohérent. La situation financière de l'entreprise s'est détériorée, au point que des négociations pour la vente de l'entreprise (et de ses dettes) ont été menées, sans succès jusqu'à présent. La publication des dernières données financières de l'entreprise en 2024 a été retardée au-delà du délai officiel, ce qui a suscité l'inquiétude des investisseurs et investisseuses et des salarié·es. Finalement, l'entreprise a déclaré qu'elle finalisait un accord avec ses créancier·es, tan-

9. Entretien des auteur·es avec le DRH Europe de Water.

dis qu'un soutien provisoire d'un groupe de banques, de détenteurs d'obligations et de l'État français avait été mis en place. La stratégie qui a conduit à l'extension rapide du périmètre des activités de Compute est aujourd'hui ouvertement critiquée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le CEE-SE de Compute

Le premier accord de CEE de Compute est signé en 2007. À l'époque, il est promu par la direction elle-même, qui investit dans l'expansion de l'entreprise et souhaite présenter le groupe comme résolument international. L'accord est renouvelé et amélioré en 2012 : selon l'expert qui a travaillé à la négociation de l'accord actuellement en place, les dispositions de l'accord original sont très bonnes en comparaison de celles d'autres comités. Le CEE comprend 15 pays, représentés par 27 membres titulaires et 27 suppléant·es (attribué·es proportionnellement à l'effectif de chaque pays). L'accord couvre les frais de déplacement, de traduction dans toutes les langues parlées au sein du CEE ainsi que d'un·e ou plusieurs expert·es. Il précise que le temps consacré par les membres du CEE au comité d'entreprise doit être considéré comme du temps de travail, que ce temps s'ajoute à celui potentiellement consacré aux engagements syndicaux nationaux et que les membres du CEE bénéficient également de quatre jours de formation par an.

Le management du groupe (direction et DRH) a connu un renouvellement important au cours des dernières années, avec un impact significatif sur la qualité du dialogue social. La gestion des RH s'est écartée de l'ancienne approche « française » des relations professionnelles pour s'orienter vers une approche plus anglo-américaine. Alors que, pendant longtemps, les membres du CEE avaient un accès direct à la direction, le départ du P-DG en 2019 a changé la donne. La nouvelle direction favorise désormais des réunions de CEE en ligne et le directeur des ressources humaines, qui s'auto-définit comme le *gatekeeper* (« portier »), filtre désormais l'accès aux décideurs. Il précise :

« Je fais partie du petit groupe, des quatre personnes qui aident à diriger l'entreprise. Ils [les élus au CEE] ont un accès direct à la direction. Il arrive souvent que nous invitions le P-DG à discuter avec eux, ou le directeur financier, ou encore le directeur des opérations. Mais cela passe toujours par moi. Ils n'ont pas la possibilité d'y accéder directement sans passer par le processus officiel[10]. »

En 2020, la nouvelle direction prend la décision de résilier unilatéralement l'accord CEE-SE[11]. L'expert allemand contacté par le secrétaire du CEE-SE pour aider le groupe spécial de négociation est très surpris par cette initiative :

10. Entretien des auteur·es avec le DRH de Compute.

11. Comité d'entreprise européen d'une société européenne.

« Il est inhabituel, voire exceptionnel, que l'entreprise résilie l'accord précédent. C'est très, très rare. (…) Normalement, c'est plutôt l'inverse qui se produit : les élus sont mécontents de la qualité, du fonctionnement, et ils veulent obtenir un meilleur accord, alors ils le résilient. Mais dans ce cas, c'est l'entreprise qui a pris cette décision[12]. »

Après un premier échec des négociations sur un nouvel accord, la direction dissout le CEE-SE en avril 2021. Celui-ci porte plainte contre sa dissolution, appuyé par les comités d'entreprise du groupe dans six pays, ainsi que par de nombreux syndicats. En juin 2021, le tribunal départemental compétent rejette cette demande. Cette décision fait l'objet d'un appel qui impose à la direction de Compute de revenir à la table des négociations avec un groupe spécial pour discuter d'un nouvel accord. Les négociations sont difficiles et intenses, durent un an et sont conclues à la toute dernière minute, au risque que l'accord prévoie le strict minimum, selon les dispositions légales.

Négociations dans le contexte du Brexit

La négociation sur le changement de situation des membres britanniques se déroule pendant la discussion sur la création d'un nouveau CEE après le différend juridique décrit ci-dessus. Jusque-là, le Royaume-Uni occupait trois sièges et bénéficiait de tous les droits d'information-consultation. Compte tenu de la situation de pandémie de Covid-19, la quasi-totalité des réunions de négociation se tient à distance, rendant impossible tout échange nuancé et non officiel. Le GSN est unanime sur sa volonté de maintenir les membres britanniques et leurs suppléant·es au sein du CEE-SE et de garantir leurs pleins droits. Du côté de la direction, la négociation est menée par le nouveau DRH, originaire des États-Unis, et par une vice-directrice française plus diplomate et plus à l'aise avec les relations professionnelles européennes. Au départ, la direction veut exclure complètement le Royaume-Uni :

« Le CEE-SE était très, très grand : le même nombre de pays, plus le Royaume-Uni, plus la Suisse, et de nombreux délégués de chaque pays. Nous devions le réduire. À la fois pour maîtriser les délais et les coûts[13]. »

L'objectif de ce DRH est de réduire la taille du CEE-SE qui compte plus de 30 membres, officiellement afin d'accélérer les procédures d'information-consultation. Toutefois, à un autre moment il laisse entendre que le Brexit lui donne l'occasion de cibler une représentation, celle des Britanniques, qui s'exprime beaucoup.

« Je pense que la seule chose [était] que le Royaume-Uni avait auparavant quatre ou cinq délégués, qui étaient toujours actifs et s'exprimaient beaucoup. (…) Moins de voix ont permis d'être un peu plus précis et interactifs[14]. »

12. Entretien des auteur·es avec un expert CEE-SE.

13. Entretien des auteur·es avec le DRH de Compute.

14. *Ibid.*

Le processus de négociation est difficile. Au-delà de la question de la présence du Royaume-Uni et de la Suisse (ayant, depuis l'accord 2012, le même statut que les pays de l'UE), ne pas parvenir à un accord conduirait le CEE-SE à avoir un accord basé sur le droit, avec beaucoup moins de garanties que l'ancien. Le DRH reste longtemps sur sa position initiale d'exclure complétement les membres britanniques et suisses. Même si les membres du comité considèrent le maintien du Royaume-Uni comme crucial, le pouvoir de négociation du GSN est limité. Les représentant·es britanniques n'en font pas partie, mais disent comprendre les difficultés de leurs collègues à défendre leur statut dans le processus global de négociation d'un accord. L'expert impliqué dans la négociation explique :

« [Le DRH] a été très clair : si le temps s'écoule, il n'y aura pas d'accord, ce sera juste le minimum légal. C'est pourquoi nous avons continué à négocier jusqu'à la toute dernière minute. Et bien sûr, nous avons fait des concessions, nous avions des priorités et, alors qu'au départ la permanence du Royaume-Uni était une priorité, au point que certains disaient : "Nous ne signerons pas d'accord sans le maintien total du Royaume-Uni", ce sujet a été sacrifié à la fin, au profit d'un compromis[15]. »

Finalement, un accord est trouvé avec la direction, qui amène à une « limitation » du statut des représentant·es britanniques et suisses. Désormais, les deux pays ne sont autorisés à désigner qu'un seul membre chacun avec un statut d'« invité·e » au CEE-SE. Le représentant britannique restant commente l'issue décevante de la négociation :

« Je pense que c'est un compromis. Vous savez, je pense que le groupe spécial de négociation a plaidé avec force pour que nous soyons maintenus. Je pense qu'il s'agit finalement d'un compromis. Je suppose que ce compromis est davantage du côté de la direction que du côté des salariés. Mais cela nous a permis de rester… même avec des capacités réduites, et certainement dans une position d'impuissance. (…) Je suppose que c'est mieux que rien. Ce n'est pas ce que je souhaitais et je ne pense pas non plus que ce soit ce que méritent mes collègues [britanniques]. »

Plus tard dans l'entretien, il pointe le mépris de la part de la direction :

« C'est juste qu'ils [ont dit] : "Oh, nous ne sommes pas obligés de vous garder, donc nous ne le ferons pas." Vous voyez ? Et pour moi, c'est préjudiciable. C'est vraiment préjudiciable. Quel message cela envoie-t-il aux salariés ? Cela envoie vraiment un mauvais message aux salariés, à savoir que l'entreprise se fiche complètement d'eux[16]. »

Le représentant français au CEE-SE dénonce le résultat de la négociation :

15. Entretien des auteur·es avec un expert CEE-SE.

16. Entretien des auteur·es avec un membre britannique invité au CEE-SE de Compute.

« C'est peut-être (tout simplement) le résultat d'un rapport de force, et, comme vous l'évoquez, le résultat d'une concession. Ça ne coûte pas cher. Avoir un observateur au lieu de plusieurs représentants britanniques… Observateur qui est souvent en distanciel… Bon. Si cela peut faire plaisir aux représentants du personnel, sans avoir d'impact ni financier ni… en termes de décisions sur le groupe… voilà[17]. »

Depuis la mise en œuvre du nouvel accord, les conditions de fonctionnement du CEE-SE se sont détériorées. Celui-ci n'obtient plus aucune information concernant le Royaume-Uni à cause de l'exclusion du pays du champ d'application transnational de l'accord. Ce manque d'informations sur les opérations d'outre-Manche concerne, d'ailleurs, une partie importante des activités du groupe, étant donné que le Royaume-Uni est le troisième pays en Europe (géographique) en termes d'emploi. En outre, le Royaume-Uni et la Suisse sont passés de quatre à deux membres au total et leur statut d'« invité » implique qu'ils et elles ne peuvent pas voter et qu'ils et elles ne sont invité·es qu'aux réunions ordinaires du CEE-SE.

Étude de cas n° 3 (Supply) : un cas d'exclusion

Supply SE est le septième plus grand fabricant de pièces automobiles au monde et le premier pour les intérieurs de véhicules et la technologie de contrôle des émissions polluantes. Pendant longtemps, Supply est resté sous le contrôle d'un grand constructeur automobile français. En 2021, il devient indépendant. En Europe, il emploie 45 000 salarié·es, dont 13 000 en France et 11 000 en Allemagne. Le Royaume-Uni ne compte que deux usines employant au total 400 personnes. En février 2024, Supply annonce la suppression de 10 000 emplois en Europe dans le cadre d'un effort visant à accroître les marges dans la région. Cette décision reflète les vastes retombées de l'évolution du marché automobile vers des modèles électriques, qui oblige les fournisseurs à se réinventer.

Le CEE-SE de Supply

L'accord CEE de Supply a été mis en place pour la première fois en 2003. Des accords de suivi ont ensuite été conclus en 2007, 2012 et 2016. Cependant, le CEE reste très dépendant du constructeur automobile français qui détient longtemps la majorité des parts de l'entreprise. Ce n'est qu'en 2019, lorsque le CEE est transformé en CEE-SE, qu'il obtient finalement des droits substantiels en matière d'information-consultation. Le CEE-SE compte 25 membres issus de 14 pays. Il se réunit une fois par an. Le comité restreint compte sept membres et se réunit quatre fois par an. La France et l'Allemagne sont les pays les plus importants. Le CEE-SE a le droit de désigner un·e syndicaliste et un·e expert·e-comptable. Il existe également un budget de formation. L'entreprise finance des cours d'anglais pour les membres du CEE-SE.

17. Entretien des auteur·es avec un membre du CEE-SE de Compute, CGT.

Cependant, la communication entre les membres du CEE-SE est difficile car beaucoup d'entre eux, y compris le secrétaire du CEE-SE, ne parlent pas couramment l'anglais. Leur participation est inégale. La méfiance entre elles et eux pose également un problème. Ces facteurs affectent le fonctionnement interne du comité, qui ne se coordonne pas entre les réunions, n'agit pas collectivement et n'a pas encore débattu sur le processus de restructuration en cours. La direction utilise principalement le CEE-SE pour faire circuler l'information mais pas vraiment comme un outil de dialogue social. Il est difficile d'obtenir des informations sur les restructurations transnationales.

« Ce qui est prévu dans l'accord [du CEE] est respecté. Mais on ne peut pas dire qu'il existe un partenariat social qui mise pour ainsi dire sur un équilibre social, qu'il s'agisse de prendre en compte les idées des représentants des travailleurs, qu'il existe une politique d'information… Donc on ne peut pas vraiment dire qu'il y ait un partenariat social. Pour le nouveau programme… qui supprime plus de 10 000 emplois en Europe – la direction dit qu'il n'y a pas de consultation du CEE, parce que ce sont des mesures nationales. Les réunions sont toujours très courtes à cause de la barrière de la langue et il y a donc peu de place pour un échange de qualité entre les différents syndicats. Supply n'est donc pas un exemple de partenariat social vivant, ni au niveau national [en Allemagne] ni au niveau européen[18]. »

Négociations dans le contexte du Brexit

Lorsqu'en 2018, l'accord CEE-SE est négocié pour acter la scission avec le constructeur automobile français, la direction refuse de maintenir le (seul) membre britannique à bord. Cette décision est prise malgré l'opposition du GSN, exprimée à l'unanimité par les membres du CEE-SE. Le GSN présente deux arguments en faveur du maintien du membre britannique : un argument de solidarité, fondé sur les liens de longue date avec lui, et un argument d'intérêt, soulignant que le CEE est un moyen de rester informé sur les conditions d'emploi au Royaume-Uni, par rapport aux normes européennes.

L'argument de la direction pour justifier son refus est essentiellement formel : puisque le Brexit a entraîné la disparition de toute obligation légale d'inclure le Royaume-Uni dans le CEE, il n'est pas nécessaire de le maintenir impliqué :

« Aucune raison valable… Ils ne sont pas obligés, donc ils ne le feront pas… Par contre, on a eu un petit avenant pour l'inviter [l'ancien membre britannique du CEE] un an à notre première réunion, à la mise en place du nouveau comité européen. Et puis après, c'était fini[19]. »

18. Entretien des auteur·es avec le coordinateur du groupe IndustriALL Europe, permanent IG Metall.

19. Entretien des auteur·es avec le secrétaire du CEE-SE de Supply, FO.

En outre, la direction exprime sa crainte que le Royaume-Uni soit utilisé comme un cheval de Troie pour élargir le périmètre du CEE-SE dans le futur. Le secrétaire du CEE-SE avait déjà demandé l'élargissement du périmètre de l'instance à la Croatie et à la Slovénie (avant leur entrée dans l'UE), ainsi qu'à la Turquie et à la Suisse lors des renégociations de l'accord en 2010. À l'époque, la direction avait refusé.

Il est frappant de constater que l'attitude du membre britannique face à son exclusion du CEE-SE est passive lors des négociations au sein du GSN. Il ne prend pratiquement pas la parole lors des réunions et refuse d'adopter une position claire sur la présence du Royaume-Uni : c'est principalement aux autres membres qu'il revient de la revendiquer. Aux yeux du secrétaire du CEE-SE, cela est lié au fait que le représentant est un partisan du Brexit. L'absence de position claire de sa part est utilisée par la direction comme un argument supplémentaire contre le maintien du Royaume-Uni.

« On avait [au GSN] un représentant qui n'était pas très actif. Qui venait là en tant que spectateur, et ne posait pas trop de questions… Il avait voté pour le Brexit et il ne voulait plus que l'Angleterre reste au niveau de l'Europe. On a insisté. On a fait quatre réunions : on a insisté pendant trois réunions. En disant qu'une de nos lignes directrices, c'était le maintien de l'Angleterre dans le comité européen. Et vu la réaction du membre anglais, qui était pour, pas pour, on ne savait pas exactement quelle était sa position, on avait même demandé à ce qu'il intervienne pendant la négociation en disant que l'Angleterre devait rester dans le comité européen… Il ne prenait jamais la parole, donc c'était moi qui était obligé de parler en son nom, en disant : "l'Angleterre doit absolument rester", etc. (…) À un moment donné, à la fin, la direction m'a dit : "mais je ne comprends pas. Le représentant anglais qui est présent aux négociations ne demande rien. C'est vous qui insistez"[20]. »

À l'exception de la première réunion du nouveau CEE-SE, le représentant britannique n'a plus jamais été invité. De même, l'exclusion du Royaume-Uni du champ d'application de l'accord signifie qu'aucune information officielle sur le Royaume-Uni n'est plus partagée par la direction. Le secrétaire continue à envoyer certaines informations à l'ancien représentant britannique, mais ne reçoit plus aucune réaction.

IV. Discussion : facteurs explicatifs des résultats des négociations selon les différents pays

Notre analyse empirique des 64 cas de résultats des négociations de CEE observés en France, Allemagne et Royaume-Uni (plus le groupe Autres pays) révèle deux aspects : premièrement, il existe des différences entre les pays en ce qui concerne l'impact du Brexit sur les CEE. La « stabilité » domine dans les CEE allemands (IV.1), tan-

20. *Ibid.*

dis qu'en France, une prédominance de « stabilité » s'accompagne dans des proportions importantes de « limitation » et d'« exclusion » (IV.2). Dans les CEE qui étaient au Royaume-Uni, on relève une polarisation entre « stabilité » et « exclusion » (IV.3). Deuxièmement, les chemins menant au résultat varient, mais des facteurs spécifiques expliquent ces évolutions.

IV.1. CEE allemands

L'analyse des cas allemands montre que le pilier réglementaire des CEE a été maintenu dans la majorité des cas (58 % ; voir *supra*, graphique 2). La plupart du temps, le Brexit est traité par un avenant à l'accord du CEE, qui garantit aux membres britanniques du CEE le maintien des pleins droits et un nombre de mandats inchangé. Dans la plupart des cas, le Brexit est traité comme un sous-point dans les réunions régulières, sans cycles de négociation séparés. Dans quelques cas, des négociations sur le rôle des représentant·es britanniques s'avèrent conflictuelles tout en conduisant à la « stabilité ».

Une explication de l'importance de la « stabilité » est la culture de la codétermination allemande (« partenariat social » ou « partenariat conflictuel » ; Kahmann, 2019). Tout d'abord, la direction de l'entreprise et les représentant·es des salarié·es, qu'on peut retrouver dans les CEE dont le ou la représentant·e légal·e se trouve en Allemagne, interagissent dans le but de trouver des compromis acceptables pour les deux parties. Les secrétaires de CEE allemands sont souvent expérimenté·es en matière de coopération avec le management, contournent souvent la gestion intermédiaire des RH et négocient directement avec la direction de l'entreprise. En outre, dans les cas de « stabilité » allemands, le chevauchement des rôles des acteurs est frappant : les président·es de CEE sont souvent en même temps membres de longue date du comité d'entreprise (*Betriebsrat*) sur un site de l'entreprise, membres du comité de groupe (*Konzernbetriebsrat*) ou du comité central d'entreprise (*Gesamtbetriebsrat*) et parfois membres du conseil de surveillance de l'entreprise, ce qui fait de l'articulation entre les institutions un processus fluide (Haipeter *et al.*, 2019). Cela signifie également que les comités d'entreprise allemands peuvent mettre à l'ordre du jour des thèmes issus du CEE lors des cycles de négociation nationaux ou locaux, ce qui fournit des ressources de pouvoir dont les CEE ne disposaient pas à l'origine (Hertwig, 2016).

IV.2. CEE français

Dans les CEE de droit français, on trouve dans notre échantillon une courte majorité de cas de « stabilité » (52 % ; voir *supra*, graphique 2). Les facteurs qui l'assurent diffèrent cependant de ceux qui jouent en Allemagne : en raison de l'absence de droits de codétermination, les rapports de force entre la direction de l'entreprise et les salarié·es sont plus déséquilibrés. Le résultat des négociations au sein des CEE dépend plus

fortement de l'attitude de la direction vis-à-vis de la représentation transnationale des salarié·es et du CEE en particulier. La « stabilité » est atteinte lorsque la direction de l'entreprise considère le CEE comme une échelle pertinente de dialogue social. Cette attitude se renforce lorsqu'elle accorde un intérêt stratégique aux sites britanniques à cause d'investissements importants ou de leur intégration forte avec les activités continentales. Dans ces conditions, la pleine participation des membres britanniques au CEE fournit à la direction un canal de communication direct avec les salarié·es britanniques.

La « limitation » et l'« exclusion » jouent un rôle mineur quoique significatif dans les EMN françaises. La restriction des droits des représentant·es britanniques au CEE résulte souvent de négociations au cours desquelles la direction de l'entreprise menace d'abord d'exclure le Royaume-Uni. Face à celle-ci, les salarié·es peuvent réussir à obtenir des concessions, de sorte qu'un·e représentant·e britannique puisse participer en tant qu'invité·e, sans droit de vote. Pour le CEE, cela signifie toutefois une perte d'informations sur les activités de l'entreprise au Royaume-Uni, car le changement de statut du ou de la représentant·e s'accompagne aussi de l'exclusion du pays du périmètre transnational de l'accord. Plusieurs raisons peuvent être identifiées pour expliquer le chemin vers la « limitation » ou même l'« exclusion » dans les EMN françaises. La limitation des droits de représentation au sein du CEE ou leur exclusion complète sont favorisées par la faible importance du Royaume-Uni pour l'entreprise et le nombre réduit de salarié·es dans ce pays. Un deuxième facteur qui joue en faveur de la « limitation » et de l'« exclusion » est la faible participation des représentant·es des travailleurs et travailleuses britanniques. Dans certains cas, aucun membre britannique n'a été désigné pour le CEE pendant une longue période. Cela facilite l'introduction par la direction d'un statut d'invité·e ou l'exclusion des membres britanniques. Le manque de participation du ou de la représentant·e britannique est parfois accompagné aussi par un manque de volonté d'intégration de la part du ou de la secrétaire du CEE, dans un processus de prise de distance réciproque.

Les « exclusions » se produisent, plus spécifiquement, là où le dialogue social était déjà très faible avant le Brexit et où le CEE était un organe plutôt symbolique. Dans ces configurations, on constate un manque d'activisme des représentant·es britanniques ainsi qu'un manque de coopération avec les autres membres du comité. La direction de l'entreprise peut alors facilement justifier l'« exclusion » en déclarant vouloir respecter strictement le droit.

IV.3. CEE britanniques

Après le Brexit, les entreprises ayant un CEE basé au Royaume-Uni ont dû désigner un pays de l'UE comme représentant légal et y transférer leur comité. L'Irlande a souvent été choisie, car elle offre un accès aux marchés britannique et européen et possède un

système juridique similaire mais moins développé en matière de CEE. Certaines entreprises ont cependant opté pour des pays disposant d'une infrastructure institutionnelle plus importante pour les relations professionnelles transnationales (par exemple Pays-Bas ou Allemagne).

Dans notre échantillon, l'évolution institutionnelle de ce groupe est très polarisée, se départageant de manière équilibrée entre « stabilité » et « exclusion ». La « stabilité » se produit ici, généralement, dans un cadre de changement législatif entraînant le transfert de la représentation légale du CEE vers un pays de l'UE avec une nouvelle juridiction applicable. Dans un cas exceptionnel (que nous avons inclus en tant que cas d'« innovation »), les tribunaux britanniques ont permis au CEE de continuer à exister selon le droit britannique malgré le Brexit. De ce fait, cette entreprise gère deux CEE parallèles selon le droit britannique et le droit allemand. Cela pourrait constituer un précédent pour d'autres cas aussi.

Conclusion

Le Brexit a un impact potentiel considérable sur la représentation britannique dans les CEE. Dans toutes les entreprises que nous avons étudiées, des changements ont été apportés pour s'adapter à la nouvelle situation réglementaire. Ces changements ont été précédés de négociations plus ou moins importantes entre les salarié·es (CEE, syndicats) et la direction, parfois à l'aide de cabinets de conseil externes.

En ce qui concerne les changements réglementaires, il existe une grande diversité de résultats. Dans la plupart des cas, le CEE est resté stable, car le nombre de représentant·es britanniques et leurs droits ont été maintenus. Cependant, dans de nombreux cas, nous avons constaté une limitation des droits et du nombre de sièges, voire dans certains cas l'exclusion des membres britanniques. Dans de rares cas, les multinationales ont montré la voie de l'innovation institutionnelle, par exemple en assouplissant les dispositions pour inclure d'autres pays qui n'étaient pas représentés au sein du CEE auparavant.

Alors que la « stabilité » est le modèle dominant dans notre échantillon, il existe des différences notables entre les pays et les multinationales dans la manière d'y arriver, reflétant les divergences des cultures nationales en matière de relations professionnelles et de droits institutionnels accordés aux représentant·es des travailleurs (Ferner, Hyman, 1998). L'évolution des accords sur les CEE fait l'objet de négociations. On peut distinguer deux modèles fondamentaux de ces négociations : premièrement, les cas où les salarié·es et la direction de l'entreprise ont intérêt à maintenir le CEE, la « stabilité » n'étant pas remise en question par la direction. Le deuxième modèle est celui d'une situation d'intérêts contradictoires, dans laquelle les négociations ont été conflictuelles

et marquées par des asymétries de pouvoir, amenant souvent à des compromis autour de la « limitation ».

Les résultats de notre étude indiquent quatre facteurs principaux qui influencent fortement le maintien des représentant·es britanniques au sein des CEE. Premièrement, les institutions nationales qui confèrent des droits légaux à la participation des travailleurs et travailleuses ainsi que les cultures nationales et d'entreprise sont pertinentes ; par exemple, la culture du système allemand de « partenariat conflictuel » a eu une influence positive, favorisant le maintien de la « stabilité » du CEE.

Deuxièmement, et en partie en lien avec le premier point, la direction de l'entreprise est un facteur décisif qui influence le résultat des négociations sur le Brexit. Dans les cas de « stabilité », les salarié·es réussissent à maintenir le *statu quo* en raison : 1) d'une attitude positive de la direction envers le CEE ; 2) d'une culture coopérative des relations professionnelles ; 3) de ressources de pouvoir que le CEE a pu utiliser en articulation avec d'autres niveaux de représentation des salarié·es. Les derniers cas désignent une situation dans laquelle la direction anticipe le pouvoir des représentant·es et s'abstient d'exiger une limitation des droits du CEE.

Troisièmement, la part de la main-d'œuvre au Royaume-Uni et l'importance des sites britanniques pour la production globale de l'entreprise exercent une influence positive sur le maintien des délégué·es britanniques au CEE, car dans certains de ces cas, la direction semble considérer le CEE comme un instrument facilitant la communication entre le siège et les sites étrangers. Par conséquent, la structure de l'entreprise influence l'attitude de la direction vis-à-vis du CEE : un degré élevé d'intégration des sites britanniques dans les opérations de l'entreprise ou un effectif britannique important rendent intéressant pour la direction le maintien du CEE en tant qu'instrument de communication et d'intégration (voir aussi Kotthoff, 2006).

Quatrièmement, un niveau élevé de participation et de confiance parmi les membres du CEE, en particulier des représentant·es britanniques et du ou de la secrétaire, exercent une influence positive avérée. L'engagement et l'implication des salarié·es sont des aspects importants. Lorsque les travailleurs et travailleuses manquent d'intérêt ou que les secrétaires de CEE ne sont pas prêt·es à soutenir les représentant·es britanniques, il est facile pour la direction de l'entreprise de décider de limiter les droits ou d'exclure le Royaume-Uni.

Soulignons enfin les apports de l'enquête au regard des théories du changement institutionnel. D'abord, elle invite à nuancer les approches qui l'expliquent en termes de *critical junctures*[21] et de dépendance de sentier. Si le Brexit représente un choc exogène pour le pilier réglementaire de l'institution CEE, l'enquête montre que, dans un nombre

21. Ruptures majeures, soudaines et exogènes, qui impactent l'équilibre des institutions (Capoccia, 2016).

significatif de cas, les acteurs ont à la fois tout intérêt et les moyens de stabiliser cette institution. Ils et elles le font en s'appuyant sur ses piliers normatifs et cognitifs. Ce résultat pourrait accréditer l'hypothèse selon laquelle certains acteurs sont, à travers leurs pratiques, capables de compenser l'érosion du pilier règlementaire de l'institution. Là aussi, l'enquête invite à un jugement nuancé, à condition qu'on adopte une perspective de plus long terme. Dans plusieurs de nos cas, on observe que la position initiale des directions centrales a évolué vers davantage d'« exclusion ». C'est notamment le cas dans les EMN qui avaient prévu une période d'observation au moment des premières négociations autour du Brexit. Nous n'avons constaté dans aucun de nos cas une évolution vers une re-stabilisation de l'institution. Autrement dit, une fois que l'« exclusion » ou la « limitation » de la représentation britannique est actée, il semble difficile d'y revenir.

Références bibliographiques

- Capoccia G., Kelemen R. D. (2007), « The study of critical junctures: Theory, narrative, and counterfactuals in historical institutionalism », *World Politics*, vol. 59, n° 3, p. 341-369, https://doi.org/10.1017/s0043887100020852.
- Capoccia G. (2016), « Critical junctures and institutional change », *in* Mahoney J., Thelen K. (ed.), *Advances in Comparative-Historical Analysis. Strategies for Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 147-179, https://doi.org/10.1017/CBO9781316273104.007.
- Carley M., Hall M. (2006), *European Works Councils and Transnational Restructuring*, Eurofound, Dublin, https://bit.ly/3Ubua4L.
- da Costa I., Rehfeldt U., Müller T., Telljohann V., Zimmer R. (2010), « Les accords-cadres européens et internationaux : nouveaux outils pour des relations professionnelles transnationales », *La Revue de l'IRES*, n° 66, p. 93-116, https://bit.ly/3ekoRdc.
- De Spiegelaere S., Jagodziński R. (2020), « Are European Works Councils ready for Brexit? An inside look », *ETUI Policy Brief*, 6/2020, https://bit.ly/4lSvjtM.
- Ferner A., Hyman R. (eds.) (1998), *Changing industrial relations in Europe*, Oxford, Blackwell.
- Freyssinet J. (2017), « Royaume-Uni : les syndicats et le Brexit », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 158, septembre, p. 3-13, https://goo.gl/o3mLif.
- Gilman M., Marginson P. (2002), « Negotiating European Works Councils: Contours of constrained choice », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n° 1, p. 36-51, https://doi.org/10.1111/1468-2338.00218.
- Greer I., Hauptmeier M. (2015), « Management whipsawing: The staging of labor competition under globalization », *ILR Review*, vol. 69, n° 1, p. 29-52, https://doi.org/10.1177/0019793915602254.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2017), « What about the workers? The implications of Brexit for British and European labour », *Competition & Change,* vol. 21, n° 3, p. 169-184, https://doi.org/10.1177/1024529417698514.
- Haipeter T., Hertwig M., Rosenbohm S. (2019), *Employee Representation in Multinational Companies: The Articulation of Interests in Multilevel Action Fields*, London, Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-3-319-97559-7.

- Hall P., Soskice P. (2001), *Varieties of Capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hann D., Hauptmeier M., Waddington J. (2017), « European Works Councils after two decades », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 209-224, https://doi.org/10.1177/0959680117715190.
- Hardy C., Maguire S. (2017), « Institutional entrepreneurship and change in fields », *in* Greenwood R., Oliver C., Lawrence T. B., Meyer R. E. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism,* London, Sage, p. 261-280, https://doi.org/10.4135/9781446280669.n11.
- Hauser-Ditz A., Hertwig M., Pries L., Rampeltshammer L. (2016), *A Solution for Transnational Labour Regulation? Company Internationalization and European Works Councils in the Automotive Sector*, Frankfurt-am-Main, Peter Lang, https://doi.org/10.3726/978-3-653-06272-4.
- Hertwig M. (2015), « European Works Councils and the crisis: Change and resistance in cross-border employee representation at Honda and Toyota », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 2, p. 326-349, https://doi.org/10.1111/bjir.12027.
- Hertwig M. (2016), « Widening the lens: A structuration theory perspective on European Works Councils and transnational labour relations », *Industrial Relations Journal,* vol. 47, n° 5-6, p. 473-491, https://doi.org/10.1111/irj.12158.
- Jepperson R.L., Meyer J.W. (2021), *Institutional Theory: The Cultural Construction of Organizations, States, and Identities*, Cambridge, Cambridge University Press, https://doi.org/10.1017/9781139939744.
- Kahmann M. (2019), « Allemagne : partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 165, mars, p. 19-33, http://bit.ly/2OH8bEC.
- Katz H.C., Kochan T.A., Colvin A. (2017), *An Introduction to U.S. Collective Bargaining and Labor Relations,* Ithaca, Cornell University Press, https://doi.org/10.7591/9781501713880.
- Kotthoff H. (2006), *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Berlin, Sigma.
- Lawrence T. B., Suddaby R. (2006), « Institutions and institutional work », *in* Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, London, Sage, p. 215-254, https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7.

- Lawrence T., Suddaby R., Leca B. (2011), « Institutional work: Refocusing institutional studies of organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 52-58, https://doi.org/10.1177/1056492610387222.
- Lecher W., Nagel B., Platzer H.-W. (eds.) (1998), *Die Konstituierung europäischer Betriebsräte: Vom Informationsforum zum Akteur? Eine vergleichende Studie von acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Italien*, Baden-Baden, Nomos.
- Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S., Weiner K.-P. (eds.) (1999), *Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung: Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen,* Baden-Baden, Nomos.
- Lecher W., Platzer H.-W., Rüb S., Weiner K.-P. (eds.) (2001), *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte-zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*, Baden-Baden, Nomos.
- Mählmeyer V., Rampeltshammer L., Hertwig M. (2017), « European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 225-242, https://doi.org/10.1177/0959680116685951.
- Marginson P., Hall M., Hoffmann A., Müller T. (2004), « The impact of European Works Councils on management decision-making in UK and US-based multinationals: A case study comparison », *British Journal of Industrial Relations,* vol. 42, n° 2, p. 209-233, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00312.x.
- Mayring P. (2010), « Qualitative Inhaltsanalyse », *in* Mey G., Mruck K. (eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden, VS, p. 601-613, https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42.
- Micelotta E., Lounsbury M., Greenwood R. (2017), « Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 43, n° 6, p. 1885-1910, https://doi.org/10.1177/0149206317699522.
- Pulignano V. (2017), « Articulation within (and across) trans-national workplaces and the role of European Works Councils », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 261-276, https://doi.org/10.1177/0959680116685955.
- Scott W. R. (2001), *Institutions and Organizations*, 2d ed., London, Sage.

- Strauss G., Feuille P. (1978), « Industrial relations research: A critical analysis », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 17, n° 3, p. 259-277, https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1978.tb00137.x.
- Streeck W., Thelen K. (eds.) (2005), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press, https://doi.org/10.1093/oso/9780199280452.001.0001.
- Thelen K. (1999), « Historical institutionalism in comparative politics », *Annual Review of Political Science*, vol. 2, n° 1, p. 369-404, https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369.
- Thelen K. (2004), *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, https://doi.org/10.1017/cbo9780511790997.
- Waddington J., Kerckhofs P. (2003), « European Works Councils: What is the current state of play? », *Transfer*, vol. 9, n° 2, p. 322-339, https://doi.org/10.1177/102425890300900211.
- Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.) (2007), *Towards a European Labour Identity. The Case of the European Works Council*, London, Routledge, https://doi.org/10.4324/9780203934067.
- Witzak P. (2016), « Theoretische Ansätze in der Eurobetriebsratforschung. Theoretische Ansätze in der Eurobetriebsratforschung », *Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung*, n° 02, https://doi.org/10.6104/DBSF-2016-02.
- Yin R. K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., London, Sage.