Paroles d'acteurs : quel bilan du dialogue social dans les comités d'entreprise européens à la veille de la nouvelle directive ?

Dans le contexte de révision de la directive sur les comités d'entreprise européens (CEE), l'équipe de recherche Ires du projet « European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB) » a organisé le 3 avril 2025 une table ronde rassemblant expert·es et acteurs des CEE à l'Ires. Elles et ils ont été invités à fournir à la fois des éléments de bilan du dialogue social dans les CEE et à identifier les leviers d'action nécessaires pour maintenir et développer l'activité des comités européens.

Against the backdrop of an amendment to the European Works Councils (EWC) directive, IRES' research team as part of the project "European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB)" organised a round table on April 3rd, 2025 bringing together experts and EWC actors at IRES. They were invited to both provide appraisals of social dialogue within EWCs and identify the necessary levers of action to maintain and develop the activity of EWCs.

Les comités d'entreprise européens (CEE) ont été institués en 1994 par la directive 94/45/CE[1]. Elle cherche à répondre à l'expansion considérable des entreprises multinationales (EMN), qui s'accompagne d'une multiplication des cas de restructurations avec leurs corollaires de menaces sur l'emploi et de chantage à la délocalisation. La directive oblige alors à négocier la constitution d'un CEE dans les EMN qui emploient au moins 1 000 travailleurs à l'intérieur de l'Espace économique européen[2] et au moins 150 travailleurs dans au moins deux États membres de l'Union européenne (UE).

La directive existe désormais depuis plus de 35 ans. Son adoption est à l'origine d'une importante dynamique de création de CEE. Selon la base de données de l'European Trade Unions Institute (ETUI, Institut syndical européen), en 2025 il existe environ 1 200 CEE et comités de société européenne (SE). Mais leur nombre plafonne malgré une très importante réserve d'EMN non couvertes. Aussi, des obstacles institutionnels à l'information et la consultation des représentants du personnel ainsi qu'à la négociation collective persistent à ce niveau.

Ces constats ont amené la Commission européenne à réviser la directive CEE en 2009 (directive « refonte »). Une nouvelle révision, réclamée par la Confédération européenne des syndicats (CES) et le Parlement européen mais combattue par le patronat européen, se profile depuis 2024 et est censée être promulguée à l'automne 2025[3]. Cela signifie qu'elle devrait être transposée en droit national avant fin 2027. La révision devrait supprimer l'exemption accordée aux accords « pré-directive » (article 13), élargir la notion d'information-consultation, améliorer les ressources disponibles (réunions, expertise), clarifier la définition des « questions transnationales », faciliter l'accès à la justice et renforcer les sanctions contre l'EMN en cas de non-respect de la directive.

Outre ces évolutions réglementaires, les EMN et leurs CEE sont confrontés aussi à d'importantes mutations d'ordre économique et politique. La crise économique qui a suivi le crash du système financier en 2008-2009 ainsi que l'effondrement des chaînes de valeur mondiales pendant la crise sanitaire liée au Covid-19 ont mis sous pression l'emploi. Le télétravail a bousculé les relations sociales ainsi que les instances de représentation, y compris au niveau des CEE. La sortie du Royaume-Uni de l'UE montre que la montée des nationalismes peut porter atteinte à son intégrité, nécessitant des réponses à l'égard de la représentation des salariés britanniques (Frisone *et al.*, dans ce numéro). De nouvelles normes environnementales interrogent par ailleurs les EMN sur leurs façons de produire et leurs produits. De même, la guerre commerciale mondiale et

1. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:31994L0045.

2. L'Union européenne (UE) plus – depuis 2009 – la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein.

3. Rehfeldt U. (2025), « Union européenne : la deuxième révision de la directive sur les comités d'entreprise européens : un parcours semé d'embûches », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 191, septembre, p. 37-55, https://ires.fr/wp-content/uploads/2025/09/C191_3.pdf.

la déréglementation des Gafam mises en œuvre par l'administration Trump les amène à reconsidérer leurs investissements, avec des conséquences encore difficiles à prédire pour l'emploi en Europe.

Dans ce contexte mouvementé dans lequel évoluent les CEE, l'équipe de recherche Ires du projet « European Works Councils after Brexit: Institutional Stability, Change and Demise in Transnational Employment Relations (EWCaB)[4] » a organisé le 3 avril 2025 une table ronde rassemblant expert·es et acteurs des CEE à l'Ires. Elles et ils ont été invités à fournir à la fois des éléments de bilan du dialogue social dans les CEE et à identifier les leviers d'action nécessaires pour maintenir et développer l'activité des comités européens. Y ont participé :

- Caroline Blot (Secrétaire fédérale Europe et International, FGMM-CFDT) ;
- Bruno Demaître (Conseiller politique senior en charge des CEE, IndustriALL) ;
- Anne Lelong-Nakhlé (Directrice Relations sociales internationales, Orange) ;
- Marie Meixner (Consultante Syndex et Professeure associée à l'Université Paris Nanterre).

Cette table-ronde a été animée par Kevin Guillas-Cavan, consultant chez Pro Neos, chercheur associé à l'Ires.

Quel bilan du dialogue social européen depuis la mise en place des CEE ?

Kevin Guillas-Cavan : *Les recherches telles que celles menée par l'Ires sur l'impact du Brexit[5] montrent que les comités d'entreprise européens sont très plastiques : certains se caractérisent par un dialogue social authentique, d'autres ont un rôle plus symbolique. Marie Meixner, en tant qu'experte du dialogue social transnational, comment jugez-vous l'évolution de la qualité du dialogue social européen ? Constatez-vous des effets d'apprentissage depuis la directive de 1994, ou même depuis une date antérieure ?*

Marie Meixner

Malgré mon engagement dans la cause des comités européens, je ne tiendrai pas un propos d'un grand optimisme sur le bilan des apprentissages collectifs en termes d'européanisation du dialogue social dans les entreprises. Je vais procéder par l'angle que je connais le mieux : celui de l'expertise. Il me semble que c'est un bon point d'entrée, qui dit des choses plus générales sur le fonctionnement des comités d'entreprise européens.

4. Projet mené par l'Ires en partenariat avec l'Université de la Ruhr Bochum et l'Université de Cardiff. Pour en savoir plus : https://bit.ly/4mtUByX.

5. *Ibid.*

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises qui tombent sous la directive (voir *supra*) n'ont pas d'accord de comité d'entreprise européen. Parmi celles qui en ont, de nombreux accords ne prévoient pas de recours à l'expertise, bien que ce droit figure dans la directive européenne. Ainsi, dans le cabinet dans lequel je travaille, on reçoit régulièrement des appels de comités européens qui voudraient avoir une expertise, mais pour qui celle-ci n'est pas inscrite dans l'accord. Quand ces conditions minimales sont remplies, on observe aussi une très grande hétérogénéité dans les règles, dans les pratiques et dans le fonctionnement de ces comités.

Selon les accords, les règles concernant l'expertise peuvent être très variées. Par exemple, certains comités d'entreprise européens ont un droit à l'expertise en matière de réorganisation, de restructuration en cas de licenciements collectifs ; d'autres l'ont de manière générique sur la durée d'un mandat d'un comité d'entreprise. Le budget pour financer le recours à l'expertise peut s'avérer parfois très limité – voire restrictif – au regard des pratiques d'honoraires des cabinets ; certains accords prévoient en revanche une prise en charge par l'employeur des missions de l'expert.

Dans les pratiques de mobilisation de l'expertise, il peut aussi y avoir des situations très différentes. Certains comités d'entreprise européens qui ont un droit à l'expertise ne mobilisent pas ce dispositif. D'autres le mobilisent davantage par habitude ; on y a droit, on le fait. Enfin, l'expertise peut être vraiment intégrée dans une stratégie du comité d'entreprise européen, que ce soit du côté des représentants du personnel ou des directions des relations sociales.

Lorsqu'on dépasse ce constat général et nuancé pour regarder ce qu'il se passe à l'échelle de collectifs de comités d'entreprise européens précis, comme ceux que j'accompagne depuis des années, on observe que, là aussi, il n'y a pas d'apprentissage linéaire. La vie du comité dépend d'un voire de deux *leaders* : d'un secrétaire de comité européen, avec une équipe de bureau, d'une part, et de l'autre de la direction sociale, du management. En fonction des personnes qui vont et qui viennent, la vie du comité et le recours à l'expertise peuvent être très différents. Cela se traduit par des différences sensibles en termes de qualité de l'information, ou de qualité des interlocuteurs qu'on peut rencontrer dans le cadre de l'expertise.

Pour finir, j'aimerais mettre en avant deux apprentissages, qui sont fortement en lien avec la directive comités d'entreprise européens.

L'européanisation du dialogue social est à mes yeux un des enjeux fondamentaux vers lesquels ces comités peuvent permettre d'avancer. Or il y a des expériences intéressantes de ce point de vue. J'ai quelques exemples en tête où des comités de droit français, avec un grand nombre de représentants français, ont choisi d'avoir un ou une secrétaire d'une autre nationalité. Et cela donne des résultats intéressants, y compris en termes d'information-consultation. Cette prérogative, qui est au cœur de la directive et

du comité européen, parle en effet aux représentants français qui la connaissent bien, mais n'évoque pas grand-chose aux autres. Le fait d'avoir une équipe de secrétariat avec un Français et un non-Français qui copilotent cette procédure invite donc à l'innovation. À un alignement des représentations du rôle que le CEE va devoir jouer à travers un partage de ces représentations. Cela devient, dans de telles constellations, un travail en soi, à travers ce pas de côté qu'il y a à faire.

J'ai pu observer des cas où des éléments de négociation s'invitent dans la procédure d'information-consultation, pas sur les rémunérations ou sur les grands classiques des relations sociales, mais par exemple en cas d'avis sur un projet de restructuration, qui reste un grand moment d'apprentissage des relations sociales. Un comité qui dit à l'employeur : « Nous, on aimerait bien poursuivre cette analyse qu'on a pu faire par une enquête. Est-ce que vous seriez d'accord pour mettre à disposition des moyens pour qu'une enquête soit menée par le comité d'entreprise européen en échange de l'avis qu'on va vous remettre dans le délai qui vous convient le mieux ?», c'est un exemple de négociation qui s'invite dans la consultation.

Quelle influence des modèles nationaux de relations sociales sur les CEE ?

Kevin Guillas Cavan : Vous soulevez un point important, Marie. L'étude de l'Ires (Frisone et al.*, dans ce numéro) montre notamment que le pays dans lequel se trouve le siège social de la multinationale joue un rôle important dans le fonctionnement des comités européens d'entreprise. Anne Lelong-Nakhlé, observez-vous une influence du modèle français de relations sociales sur la manière dont le comité européen d'Orange fonctionne ? Et si c'est le cas, de quoi ce modèle français est-il porteur au niveau transnational ? Est-ce que cette influence nationale se renforce, disparaît, se maintient ?*

Anne Lelong-Nakhlé

Cette influence nationale est indéniablement présente chez Orange. Le comité d'entreprise européen regroupe 25 membres, qui représentent 17 pays. Chaque pays est représenté par un seul membre, sauf la France, qui en compte six. Cette représentation constituée, même sans majorité numérique, donne à la France un poids important. Cette règle de composition du comité nous pose des questions par les effets de seuil qu'elle implique. On a un seuil très bas, donc des petits pays qui sont représentés : un membre peut représenter 30 personnes en Grèce ou 9 000 salariés en Pologne. C'est quelque chose qu'il faut qu'on revoie.

Le comité européen fonctionne souvent comme le troisième étage de la consultation. On a une première consultation en comité d'entreprise, puis en comité central France, et puis en comité de groupe européen. C'est perçu comme cela, et, côté direction, c'est une chose sur laquelle on veut travailler. Enfin, on a aussi maintenant quelques consultations qui ne passent qu'au comité de groupe européen parce qu'elles ne concernent pas la France.

Dans l'ensemble, l'empreinte française est importante, notamment en matière d'information-consultation : c'est une prérogative des Français. Marie Meixner évoquait les représentations mentales : celle des représentants français, vu d'Orange, c'est : « Nous avons le pouvoir d'être informés et consultés, de donner un avis éclairé, et c'est important ». Et ils n'hésitent pas à s'opposer à la direction. Au sein du comité européen d'Orange, cette culture est très présente. Quelques représentants récemment élus, qui viennent des pays scandinaves ou de pays d'Europe centrale, peuvent être assez étonnés de la façon dont ça se passe : je ne suis pas sûre que cela corresponde à leur modèle de dialogue social.

Je ne sais pas s'il y a un effet d'apprentissage. Je ne pense pas que la culture syndicale française soit le modèle pour tous les représentants du CEE. D'ailleurs, tous nos représentants ne sont pas syndiqués. Dans nos pays opérateurs télécom importants, les représentants ont plutôt une culture syndicale forte, sont parfois des permanents syndicaux ; dans les petits pays, on a des représentants non syndiqués, ou alors qui ont des petits mandats. C'est difficile de créer et faire vivre ce collectif. On n'arrive pas à recruter de nouveaux représentants dans tous nos pays. Par exemple, sur certaines activités nouvelles type data, intelligence artificielle (IA), cybersécurité, on interroge les filiales pour leur proposer d'envoyer un représentant, ce qu'ils refusent. On a vraiment cet enjeu d'attractivité, ainsi que celui du renouvellement des générations, qui n'a pas encore été abordé. On a une question de renouvellement des compétences, et de création d'une culture commune.

On souhaite, à l'occasion d'un renouvellement de notre accord constitutif, que la culture française ne prenne pas plus de place. Je pense qu'on reverra les dispositifs d'information-consultation et de représentation, en cherchant à donner plus de place aux autres cultures. Pour l'avenir de notre comité européen, nous aurions tout intérêt à favoriser l'émergence d'une culture un peu différente, avec des outils à faire évoluer : plus de communication au fil de l'eau que de grands moments, comme celui de la plénière, qui donne lieu à des déclarations, des prises de parole. Je pense à quelque chose de moins ancré dans ce qu'on connaît en France. La pratique syndicale chez Orange est peut-être particulière par rapport à celle des autres entreprises françaises, mais voilà ce que je peux dire en quelques mots pour tenter de répondre à votre question.

Les CEE sont-ils équipés pour résister aux incertitudes économiques et réglementaires ?

Kevin Guillas-Cavan : Depuis quelques années, l'environnement économique et règlementaire dans lequel les comités d'entreprise européens évoluent est mouvant : crise financière de 2008-2009, Brexit, crise sanitaire... De nouveaux chocs ou de nouvelles crises ne sont pas à exclure, comme le suggère l'actualité économique liée au nouveau mandat de Donald Trump.

Caroline Blot, en tant qu'instances de dialogue transnational, les comités européens d'entreprise sont-ils bien armés pour résister à un choc qui pourrait survenir ? Si non, quels leviers pourraient ou devraient être mobilisés pour augmenter leur résilience face à de tels chocs ?

Caroline Blot

Je suis formatrice pour les comités européens dans ma fédération de la métallurgie (FGMM-CFDT), mais aussi pour l'Institut syndical européen (ETUI). Je peux former n'importe quel comité européen, de n'importe quel secteur, les problématiques sont les mêmes partout : qu'on vienne de l'industrie, des services, de la construction, ou autre, les membres rencontrent les mêmes difficultés. C'est de ce point de vue de formatrice que je vais tâcher de répondre à votre question. En préalable, quelques informations de cadrage. Il y a à peu près 1 200 comités européens au niveau interprofessionnel en Europe. Marie Meixner le disait, les situations sont très hétérogènes. Il y a des accords qui ont été conclus avant la directive de 1994, des accords qui y sont soumis, d'autres liés à la directive de 2009 (voir *supra*). On retrouve aussi des forums, qui ne s'appellent même pas comité d'entreprise européen : on a l'impression d'être dans des agoras où on ne fait que passer des informations.

Les comités d'entreprise européens sont-ils armés pour faire face à un choc ? Certainement pas tous, on le conçoit compte tenu de cette hétérogénéité. Il y a certes de bons accords. Mais quand je fais une formation, je pose toujours deux questions : comment mettre en place un comité d'entreprise européen ? Comment le faire vivre ?

En effet, il faut qu'il vive, cet accord. De nombreux accords ne fonctionnent pas, sont en train de mourir. Parce qu'il y a une méconnaissance de l'instance par leurs propres membres, désignés ou élus pour y siéger, et qui ne connaissent pas leurs droits. Ils ne le regardent même plus, ne savent plus lire leur accord qui est trop vieux. Donc les vieux accords, il faut les remettre en place, les refaire vivre et pousser l'ensemble des acteurs à les renégocier. Des vieux accords de 2006, 2005, ou antérieurs à la directive, ça ne va plus.

Les directions d'entreprise doivent aussi reconnaître que les CEE doivent vivre avec leur temps. La structure du groupe change, la situation géopolitique est inquiétante : il faut que les directions bougent. Mais le CEE doit bouger aussi, anticiper et accompagner ce changement : c'est ce qu'on se dit quand on est en formation de comité d'entreprise européen. Il ne faut pas être mis devant le fait accompli, quand on est membre d'un comité européen, et que la direction fasse confiance. Je le dirai au comité européen d'Orange la semaine prochaine : il faut faire en sorte que le CEE soit un partenaire important pour la direction, qu'on soit dans une logique gagnant-gagnant. Il ne faut pas que le CEE soit un poids, ni pour la direction, ni pour ses membres.

En plus de la méconnaissance de l'instance par les membres représentants du personnel, les CEE pâtissent de la mauvaise formation des directions. De nombreuses directions ne savent pas à quoi sert un comité d'entreprise européen. Je fais souvent des formations auxquelles assistent des membres de la direction, ce qui ne pose pas de problème : elles sont nécessaires, aussi côté directions, pour appréhender les fondamentaux des accords de CEE, comment on les met en place, comment on les fait vivre. Elles permettent aussi de mesurer tout leur potentiel. Il arrive que des accords-cadres européens aient été négociés, à côté de l'accord constitutif, sur l'égalité professionnelle, l'IA ou le télétravail : plein de choses peuvent être mises en place pour faire vivre l'instance. Il faut faire en sorte que pour la direction, ce soit une chance d'avoir plein de pays autour de la table en une seule fois, plusieurs fois par an. Car c'est une chance.

La notion de confidentialité peut poser problème. Les directions sont réfractaires à partager l'information, ce dont elles ne doivent pas avoir peur. Il faut faire vivre l'instance, dans le sens où les membres des CEE sont aussi tenus par la confidentialité dans leur propre CSE. Cette confiance, c'est important.

La question que vous m'avez adressée est celle de l'action. Comment faire pour rendre ces instances plus solides et résilientes face aux chocs ? Les leviers résident dans les points négatifs que je viens de citer.

- D'abord, il faut une procédure d'information-consultation qui fonctionne. Il faut qu'elle soit mentionnée dans l'accord et respectée. Si l'accord est trop flou à ce sujet, il convient de faire un avenant et de pousser les membres des CEE et les directions à faire en sorte que l'instance fonctionne mieux. Si à chaque fois qu'une information-consultation bloque, que la direction est mécontente parce que la procédure est trop longue, et que les membres du CEE ne comprennent rien à cette procédure, la meilleure chose à faire, c'est de faire un avenant pour clarifier la procédure.

- Il faut une meilleure cohésion du comité d'entreprise européen, une solidarité transnationale. Et aussi, ne pas pousser la direction à encourager la compétition entre les membres. Souvent, on véhicule l'idée que la Pologne récupère des emplois qu'on a enlevé à l'Allemagne, par exemple. On ne peut pas se réjouir des pertes d'emploi dans un

pays, même si on récupère ces emplois. Ces situations créent une compétition entre les membres, et donc des dissonances.

▪ Autre point : il est important de respecter l'accord qu'on a mis en place. Trop souvent, l'accord n'est plus respecté, ça va dans tous les sens. Il faut recadrer les débats et rappeler ce qui est prévu dans l'accord, demander pourquoi il n'est pas respecté : par exemple, quand la direction organise tout en visioconférence alors que l'accord prévoit 2 heures en présentiel – on entend de plus en plus ce genre de choses dans les retours des membres.

▪ La formation des membres et des directions, c'est important. *In fine*, l'enjeu est aussi de responsabiliser les organisations syndicales nationales sur le fait de former les membres des CEE. Ceux-ci ne sont pas tous syndiqués, selon les législations nationales en vigueur. Mais quand il n'est pas obligatoire d'être syndiqué pour être membre d'un comité d'entreprise européen, on en informe les directions : « On a tant de sièges au CEE pour la Pologne, par exemple. Merci d'organiser les élections ». Et ensuite on prévoit une formation. Il faut que les directions locales jouent le jeu aussi, ce qui, trop souvent, n'est pas le cas. Souvent, on demande à la direction centrale : « S'il vous plaît, aidez-nous parce que ce n'est pas respecté, la direction locale ne comprend pas l'instance et ne veut pas qu'un membre vienne au comité européen ». Il faut aussi éduquer les directions locales pour que l'instance fonctionne.

▪ Enfin, l'expertise est importante. Il faut faire valoir ce droit, qu'on oublie souvent. J'entends des représentants découvrir qu'ils ont droit à un expert, alors que leur CEE fête ses 10 ans. Alors je les interpelle : « Vous avez ce droit, pourquoi ne l'utilisez-vous pas ? Faites appel à votre expert économique ! » Trop souvent, c'est un problème de culture, on ne sait pas ce qu'est un expert économique. Un Français va dire : « Oui, génial, on fait appel à des experts économiques », alors qu'un Allemand sera bien plus réticent. C'est, encore une fois, une culture et une formation à avoir : on doit prévoir d'expliquer aux membres qu'ils ont droit à cette expertise.

Pour terminer, d'un point de vue pratique, j'ai formé les membres d'un comité européen il y a deux semaines. Ce qui ressort tient en quelques points, que j'ai en partie déjà évoqués. Comment l'instance fonctionne-t-elle ? Il faut qu'il y ait une bonne information-consultation. Comment gère-t-on la confidentialité ? Quel est le rôle du comité restreint ? A-t-il un réel pouvoir ? Quel rôle lui donne-t-on ? En effet, faire fonctionner toute l'instance, ça peut être plus compliqué : il faut faire confiance au comité restreint. Comment faire évoluer un accord ? Maintenant qu'il est en place, a-t-on le droit de le bouger un peu ? Comment gérer la communication entre les niveaux local et européen ? Comme Anne Lelong-Nakhlé l'évoquait tout à l'heure, les procédures d'information-consultation à la française sont un frein pour les directions ; en même temps, on ne sait pas trop comment une telle procédure peut se dérouler. Comment ça

se passe au niveau local ? Faut-il attendre que le niveau local ait terminé sa consultation pour en démarrer une au niveau européen ? Y-a-t-il une concomitance des informations ? À chaque fois que je fais une formation, ces points ressortent : « L'information-consultation ne marche pas, et avec la confidentialité, on est perdus ; au nom de la confidentialité, on n'a accès à rien, donc à quoi sert-on ? ». Si ce qui se passe au niveau européen ne redescend pas au niveau national, les membres du CEE vont être très mal vus. On va leur dire : « Tu es parti dans je ne sais pas quel pays pendant trois jours, on ne t'a pas vu, tu ne nous a rien redescendu au niveau du CSE : qu'est-ce que tu fais ? À quoi tu sers ? ». En tant que direction, il faut donc prendre ses responsabilités et dire : « Bien sûr, on redescend l'information au niveau du CSE, et vice-versa ».

Quel futur pour la négociation collective par les CEE ?

Kevin Guillas-Cavan : Caroline Blot a évoqué la question des accords, y compris de ceux qui portent sur d'autres enjeux que le comité européen lui-même. La négociation transnationale n'appartient pas au champ du comité européen d'entreprise ; pourtant, comme le souligne l'étude de l'Ires, de nombreux comités d'entreprise européens négocient des accords transnationaux, par exemple sur l'égalité femmes-hommes. En même temps, Udo Rehfeldt, chercheur associé à l'Ires, a montré dans ses travaux que le nombre d'accords-cadres européens a tendance à baisser ces dernières années. Qu'en est-il ? Comment la négociation collective évolue-t-elle ? Comment la renforcer, si tant est qu'il soit légitime de le faire ?

Bruno Demaître

En effet, le comité d'entreprise européen n'est pas compétent pour négocier des accords-cadres. Sa seule compétence en matière de négociation concerne son accord de constitution et de fonctionnement. Pourquoi, d'un point de vue syndical, ne veut-on pas ajouter la négociation collective aux prérogatives du comité européen ?

- La première raison est d'ordre réglementaire : juridiquement, ce n'est pas prévu. Rien ne garantit qu'un tel accord ait une valeur juridique : leur base est strictement volontaire, et c'est une des faiblesses je trouve des accords existants. D'ailleurs, ils ne s'appellent pas toujours des « accords », mais des déclarations communes, des principes, des codes de conduite, on appelle ça un peu comme on veut. Cette catégorie regroupe un peu tout et n'importe quoi.

- La deuxième raison est liée à la position syndicale d'IndustriALL, que je représente. Nous avons inscrit dans les statuts de notre fédération européenne, dès sa création, le principe selon lequel les comités européens ne sont pas habilités à se lancer dans la négociation collective. Nous avons considéré que ce ne serait pas approprié, alors

même que le comité européen est, de notre point de vue, un outil syndical important. J'insiste sur les termes : c'est un outil syndical important, mais ce n'est pas une instance syndicale. Dans les comités d'entreprise européens, il y a parfois beaucoup de membres dont on ne sait pas d'où ils viennent, comment ils ont été désignés, qui n'ont pas d'affiliation syndicale ou qui, s'ils sont syndicalistes, n'ont pas d'expérience en matière de négociation collective. Or la négociation collective demande certaines compétences : il est donc clairement prévu qu'ils n'aient pas de droit de négociation, mais plutôt un droit d'initiative. Lorsque c'est possible, qu'un besoin existe, qu'un sujet est partagé aussi par la direction, sur lequel on veut aller vers un accord-cadre européen, le comité peut en informer IndustriALL Europe afin que nous puissions entamer des négociations. On a des procédures très claires pour donner mandat à un groupe spécial de négociation. Ce groupe de négociation sera constitué de membres syndiqués du comité européen, du coordinateur syndical désigné, quand il y en a un ; tous les syndicats représentatifs du groupe, qui ne sont pas forcément représentés au comité européen, ont aussi leur place dans ce groupe : c'est encore une des raisons pour lesquelles on ne veut pas octroyer le droit de négociation strictement au comité d'entreprise européen. Nous pensons qu'une négociation collective doit être partagée, soutenue par l'ensemble de nos affiliés dans l'entreprise.

Globalement, je suis d'accord sur le constat : il y a très peu d'accords-cadres, seulement quelques douzaines, qui se concentrent sur un petit nombre d'entreprises. On a quand même quelques bonnes expériences de négociations de ce type : par exemple, chez Safran, on a réussi à négocier régulièrement des accords sur l'intégration des jeunes, sur le développement des compétences, et sur d'autres sujets. On a d'autres cas que celui de Safran : très souvent, les négociations portent sur l'accompagnement du changement lors des restructurations dans les groupes, sur la santé sécurité, sur l'égalité femmes/hommes. Beaucoup de sujets ont été développés, mais oui, ces accords restent en nombre très limité.

Pourquoi ? Parce que, d'un côté, peut-être, cet outil n'est pas bien connu. Il est prévu dans nos statuts, qui datent déjà de 2012 : or, le monde a changé depuis, beaucoup d'autres comités européens ont été établis, il y a des changements de personnes dans ces comités. D'ailleurs, nos coordinateurs syndicaux eux-mêmes, qui sont désignés par nos affiliés, ne connaissent pas forcément cette matière, ne savent pas que cette possibilité existe. Il y a aussi je pense un peu de réticences parmi les affiliés. Les négociations collectives se passent principalement au niveau national, sectoriel, etc. On n'aime pas trop donner ce pouvoir à un niveau plus élevé, au niveau européen. Au-delà du niveau européen, il faudrait aussi s'intéresser aux accords-cadres mondiaux, pour lesquels IndustriALL Global est compétente – pour eux, c'est un des principaux outils syndicaux, puisque les comités d'entreprise mondiaux n'ont pas de cadre légal. Mais il reste que dans l'ensemble, il y a peu d'accords-cadres.

Je pense aussi qu'il y a une opposition de la part des employeurs pour aller vers ce niveau de négociation collective, peut-être parce que ce n'est pas très connu, on ne sait pas à quoi cela peut mener. Aucune étude ne nous explique pourquoi [le nombre d'accords-cadres est faible], mais la réalité est bien celle-là : l'outil existe, la procédure est en place, nous sommes prêts à le faire, mais le résultat est plutôt limité.

Alors, pour conclure, que peut-on faire ? Je crois qu'en tant que fédération européenne, on a la responsabilité de promouvoir davantage cet outil, au moins pour le faire connaître à nos affiliés. Par ailleurs, il nous manque un encadrement légal : c'est là toute la faiblesse de ces négociations collectives. On a des comités de dialogue social intersectoriel et de dialogue social sectoriel en Europe, qui peuvent négocier des accords-cadres, mais ça n'existe pas au niveau des entreprises, où il y a un besoin. Quand j'étais secrétaire, puis président d'un comité européen dans le secteur des finances, je ressentais ce besoin de négocier des garanties et conditions de travail minimales à appliquer dans tous les pays où notre groupe était présent. Mais sans encadrement légal approprié, on reste soumis au volontarisme des employeurs, avec tout ce que cela comporte : incertitudes sur l'application de l'accord ou sur les moyens prévus pour forcer l'employeur à respecter les engagements pris. Je pense ici surtout aux directions au niveau national, car comme le disait Caroline Blot, c'est souvent au niveau national que les responsables ne savent pas ce que sont les comités européens, et sans doute aussi les accords-cadres européens.

Il faudrait aller vers quelque chose de formel au niveau européen. C'est peut-être l'un des chantiers à développer par la Commission européenne et le Parlement européen. Certains exemples pourraient nous inspirer. Il y a eu des tentatives d'inclure le droit à la négociation dans la directive comité européen : certes, ce n'est pas ce que nous voulons, mais on pourrait mettre en place des délégations syndicales européennes telles qu'elles ont pu exister dans le secteur de la finance avec Nordea et Danske Bank. En accord avec la direction du groupe, ces entreprises avaient en effet installé un comité européen et une délégation syndicale, laquelle n'était composée que de représentants syndicaux qui avaient aussi ces compétences de négociation d'accords-cadres européens. Cela pourrait nous amener à avoir, au-delà des accords sectoriels, plus d'accords-cadres d'entreprise européens. En plus de la simple information-consultation s'appliqueraient donc des conditions minimales en matière de conditions de travail ; en outre, des avantages octroyés à un pays pourraient être partagés avec d'autres.

En résumé, il faudrait : 1) développer la communication autour de ces possibilités d'accords-cadres ; 2) faire pression pour un encadrement légal de ces accords-cadres, pour qu'ils ne soient plus uniquement volontaires mais prévus et encadrés légalement.

Quelles améliorations souhaitables au projet de directive ?

Kevin Guillas Cavan : La directive sur les CEE est en train d'être révisée. Plusieurs points laissent présager des évolutions importantes, même si rien n'est encore arrêté. Si vous deviez changer quelque chose à cette nouvelle directive, quelles suggestions feriez-vous au législateur ? Quelles dispositions règlementaires devraient être mises en place pour améliorer le fonctionnement des comités européens ?

Anne Lelong-Nakhlé

Ce qui nous manque aujourd'hui, comme cela a été dit, ce sont des règles claires sur l'articulation entre le local et l'européen et sur le principe de subsidiarité.

En outre, le projet de directive contient des dispositions sur l'information-consultation, avec l'introduction de la notion d'« impact transnational potentiel », ce qui me laisse dubitative. Pour nous, la notion d'impact transnational était claire, on avait réussi avec nos représentants à la définir : mais l'« impact transnational potentiel », je ne sais pas ce que cela recouvre, c'est flou.

Comme cela a été fait pour les instances françaises, on aimerait également voir réaffirmée la notion de mixité hommes-femmes. Par exemple, chez Orange, il y a des hommes et des femmes dans le comité européen, mais on n'a jamais eu de secrétaire femme : ce serait bien que les femmes prennent leur place, jusque dans les postes-clés.

Caroline Blot

Sur la nouvelle directive, des demandes, on en a plein ! Il faudrait que les comités d'entreprise européens aient une personnalité juridique, qu'il y ait un cadre pour ester en justice quand l'information-consultation n'est pas respectée. La situation actuelle est très floue. Les membres des CEE ont peur d'aller en justice, ce qui est compréhensible : c'est une procédure lourde, qui n'a rien de simple. Beaucoup de membres nous disent qu'ils n'ont pas envie de s'opposer à leur direction. Ce qui est compréhensible : vous êtes censés dialoguer mais vous allez ester en justice parce que la direction vous a mis devant le fait accompli, n'a pas respecté le processus d'information-consultation, a déjà mis en route son projet. La deuxième demande, c'est celle de la transnationalité. Je vais reprendre ce que vient de dire Anne Lelong-Nakhlé [sur l'« impact transnational potentiel »]. Nous, notre combat, c'est d'inclure le considérant 16 de la directive de 2009[6] dans

6. « Il convient que le caractère transnational d'une question soit déterminé en prenant en compte tant l'étendue des effets potentiels de celle-ci que le niveau de direction et de représentation qu'elle implique. À cette fin, sont considérées comme transnationales les questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise ou du groupe ou au moins deux États membres. Ceci inclut des questions qui, indépendamment du nombre d'États membres concernés, revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact potentiel, ou qui impliquent des transferts d'activité entre États membres » : https://bit.ly/4nyokba.

la définition de cette transnationalité[7]. Une direction se cantonne à deux États membres [pour déclencher la procédure d'information-consultation]. Or, s'il y a une restructuration dans un État membre, il y aura forcément des impacts, qu'on dit potentiels, dans un autre. Pas toujours immédiatement, mais dans un délai de six mois : comme le disait Marie Meixner tout à l'heure, c'est l'européanisation des échanges en continu. On ne peut plus dire aujourd'hui qu'une restructuration est purement nationale : elle aura forcément un impact dans d'autres pays. On milite pour cela, parce que la transnationalité, c'est vraiment un sujet conflictuel avec la direction, quand on négocie un accord, quand on le met en place. La direction va s'opposer au fait d'évoquer un « impact potentiel », alors même que c'est le cas. L'autre argument de poids [pour inclure le considérant 16 dans la définition de la transnationalité], c'est que la décision finale revient à la direction centrale du groupe, qui représente le niveau européen : c'est donc du transnational. Il y a toujours des conflits avec les directions quand on met en place un comité européen, parce qu'on n'a pas la même lecture de cette directive.

Bruno Demaître

Comme le disait Caroline Blot, la Confédération européenne des syndicats (CES) avec ses fédérations affiliées, dont IndustriALL, a présenté une liste de dix priorités pour l'amélioration de la directive comités européens en 2017. On pourrait s'imaginer en présenter une vingtaine ou même une trentaine, tant, à travers la pratique de comités européens, on découvre de choses qui devraient être plus détaillées dans la directive pour assurer son applicabilité.

C'est pour moi le premier sujet : l'applicabilité des droits. Je suis convaincu que la directive de 2009 n'est pas mauvaise en soi. Il y a certes des choses à améliorer, mais le véritable problème est que dans la pratique, elle n'est pas respectée, entre autres parce que, comme vient de l'évoquer Caroline Blot, l'accès à la justice n'est pas garanti. En situation de conflit, de non-respect des droits, que peut-on faire au niveau du comité européen ? Cela dépend souvent de la législation au niveau national, de l'accès à la justice et à un avocat. Or, le comité européen en soi n'a pas de budget. Ce n'est pas prévu par la directive même si certains accords l'ont établi. Se faire assister par des experts, y compris par un avocat en cas de problèmes juridiques, c'est un droit de base qui doit être garanti. Même chose pour les sanctions en cas de non-respect du cadre. Et j'insiste : ce n'est pas parce qu'on voudrait aller en justice tout le temps, pour de petits problèmes. Mais quand on voit que dans de nombreux pays, au terme d'une longue et difficile procédure devant les tribunaux, une sanction est parfois prononcée, qui coûte moins cher que l'organisation d'une seule réunion du comité européen, on peut s'interroger sur son

7. Voir à ce sujet aussi la brochure de la CES, *La nouvelle directive sur les comités d'entreprise européens (« refonte »)*, accessible en ligne : https://bit.ly/3HJgSKb.

effet dissuasif. Il faut donc vraiment faire en sorte de garantir le respect des droits prévus dans la directive et dans l'accord de comité européen.

Cela concerne aussi la mise en place des comités européens. Il y a des exemples où les choses se passent très bien, où l'on observe une attitude positive de la direction vis-à-vis du dialogue social européen. Malheureusement, depuis 5 ans que je travaille pour IndustriALL, j'ai déjà vu plusieurs cas où la direction ne répond pas à la demande d'établissement d'un groupe spécial de négociation, alors qu'ils ont obligation d'y réagir. Ça commence déjà là ! En l'absence de réponse de la direction, comment la forcer à organiser un groupe spécial de négociation ? Si on le fait nous-mêmes, avec quelles ressources ? Qui le fait ? Ce n'est pas seulement dans le fonctionnement du comité, c'est dès la première demande de création d'un comité européen : l'applicabilité des droits est donc le premier point.

Le deuxième point, ce sont les prescriptions subsidiaires qui régissent le fonctionnement du CEE en l'absence d'accord entre les parties à la négociation. Ces prescriptions, qui prévoient des normes minimales de fonctionnement, c'est pour nous le point de départ dans les négociations avec la direction. On ne va pas négocier pour avoir moins que ce qui est prévu par les prescriptions subsidiaires, mais pour avoir quelque chose de meilleur ! Or dans beaucoup de cas [de négociation de l'accord constitutif et de fonctionnement de CEE], malheureusement, il existe des pressions pour aller en-deçà de ce seuil minimal. Je pense aux réunions en ligne, par exemple. Si dans les prescriptions subsidiaires il était prévu – qu'au moins une réunion annuelle sur les deux [prévues par la nouvelle mouture de la directive], voire les deux, soient en présentiel, ça serait déjà ça !

Je vous donne un exemple de la pression dans les négociations, y compris sur le droit à l'expertise. Pour la première fois de l'histoire d'IndustriALL Europe, on a récemment donné un avis défavorable à un projet d'accord de comité européen d'une entreprise française. Notre position était claire : « Ne signez pas un tel accord ! ». Le groupe de négociation l'a signé quand même. L'accord ne prévoit pas de formation, pas d'expertise, et que des réunions en ligne ! Ce n'est pas un comité européen, ça ! Ça ne sert à rien. Donc, dans le cas où il y a refus de négocier ou quand la pression est forte pour aboutir à un accord faible, je crois qu'un paquet de prescriptions subsidiaires plus développé pourrait nous aider. Le troisième point, ce sont les anciens accords de comité d'entreprise européen, puisque cela fait aussi partie des 10 priorités de la CES. On parle maintenant de mettre fin aux accords article 13 [de la directive de 2009], négociés et signés avant septembre 1996, ou aux accords article 14 signés entre juin 2009 et juin 2011. Ce cadre est très flou, ce qui porte aussi à l'incertitude : la CES revendique donc un cadre qui s'applique à l'ensemble des comités européens.

Même si je partage ce point sans réserve, j'appelle à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Pour IndustriALL, au moins 150 accords de base de comités européens ont été négociés avant septembre 1996. La position de la Commission européenne aujourd'hui, qui figure dans la proposition de nouvelle directive, annule purement et simplement ces accords ! On devrait donc recommencer à zéro dans 150 entreprises. Certes, une partie de ces accords sont de très mauvais accords qui n'ont jamais été renégociés ; mais on a aussi plein de bons exemples, qui ont développé le cadre, et ont permis d'avoir de meilleurs accords que ce qui est aujourd'hui prévu par la directive. Recommencer à zéro risque de nous faire perdre des avancées. Notre demande est donc d'avoir la possibilité de faire appliquer le cadre légal de la nouvelle directive, c'est-à-dire de les reprendre tous dans le périmètre, sans devoir recommencer à zéro. Il me semble que sur les quelque 1 200 accords qui existent, il y a environ 300 comités européens article 13, que je ne veux pas perdre d'un coup. Je veux certainement perdre ceux qui ne fonctionnent pas du tout, qui ont un mauvais accord négocié avec n'importe qui. Pour certains accords, ni les syndicats, ni de véritables représentants des travailleurs n'ont été impliqués dans la signature, puisque tout était alors possible ! Ces accords-là, je veux m'en débarrasser. Mais j'ai plein d'exemples où cela fonctionne très bien. Voilà, j'espère qu'on va trouver une solution permettant de conserver les accords qui fonctionnent, et de renégocier les autres.

Marie Meixner

Je ne peux que rejoindre ce qui a été dit. Déjà, faire respecter globalement l'existant serait un pas important. Ensuite, j'ai un cri du cœur, lié au contexte actuel. Cette nouvelle directive pourrait permettre de répondre à la question de Caroline Blot, que j'entends aussi de la part de certains membres de comités européens qui se demandent à quoi ils servent. Il me semble que les comités européens s'inscrivent dans ce socle européen de la démocratie où les entreprises ne sont pas des espaces démocratiques, mais où la démocratie ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. La représentation et la voix des salariés *via* leurs représentants et la participation des salariés aux décisions qui les concernent, cela fait partie de ce socle commun. Je souhaiterais qu'une nouvelle directive soit l'occasion d'une campagne européenne sur la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, et que cette participation soit portée comme une valeur démocratique européenne.

Deuxième commentaire : pour que le travail des CEE fasse pleinement sens – et soit efficace –, il leur faut un pendant à l'échelle nationale. Par exemple, dans les comités européens, on présente aux membres polonais, tchèques, ou roumains des *business plans* sur trois ans, on parle chiffre d'affaires, marge, technologies, marchés etc. Mais quand je leur demande : « Comment cela se passe-t-il sur votre site ? Avez-vous de l'activité l'an prochain ? Gagnez-vous de l'argent ? », la réponse est trop souvent : « Je ne sais

pas ». Et là, on est dans de la schizophrénie collective. Comment faire vivre les comités européens et cette démocratie économique ? Il me semble qu'il y a un enjeu fort à articuler échelles européenne et nationales pour que les CEE ne soient pas vus comme des instances hors de tout ancrage.

Remarques conclusives, Marcus Kahmann (chercheur à l'Ires)

Je retiens plusieurs points de vos interventions respectives. La première concerne l'institutionnalisation des CEE. La directive de 1994 a pu injecter, surtout au début, une véritable dynamique de mise en place de comités européens, en dépit d'une certaine hétérogénéité règlementaire (accords pré-directive, accords basés sur la directive de 1994 ou de 2009…). Cette percée des CEE dans le paysage des régulations sociales des EMN interroge l'idée selon laquelle le management n'aurait pas d'intérêt à instaurer une représentation au niveau transnational, le privant d'un moyen de mettre en concurrence les standards sociaux locaux et de ronger ainsi ceux qui sont les plus favorables aux travailleurs[8]. L'intérêt pour la mise en place et le maintien des CEE s'appuie sur une approche, souvent présente dans les très grands groupes (notamment français ou allemands), qui s'est arrangée avec le « fait syndical » et cherche à l'intégrer dans ses stratégies RH. Mais n'oublions pas qu'elle est loin d'être majoritaire. En témoignent les multiples résistances des directions à la création des CEE et les refus de partage d'informations. Il reste à voir si le renforcement des sanctions prévu par le projet de révision de la directive suffit pour redynamiser la mise en place de nouveaux CEE et rendre l'information-consultation plus riche.

Deuxièmement, les interventions soulignent que derrière l'apparente *success story* des CEE se cache une grande diversité de règles négociées et, surtout, de pratiques de représentation. C'est une observation qu'on a également pu faire lors des enquêtes de terrain. Peut-être encore plus que dans les instances de représentation nationales, « faire vivre » ou même « faire survivre » un CEE ne va pas de soi. Les obstacles existent du côté des directions, mais aussi des collectifs de représentants, parfois figés dans leurs préoccupations très localisées, déconnectés des syndicats locaux et peu au fait des possibilités (et des limites) du CEE. La création d'une identité commune, permettant au collectif de représentants de dépasser les intérêts notamment du groupe national dominant, joue un rôle crucial pour des CEE atteignant un stade de « maturité ». Elle dépasse l'enjeu de distribution de sièges entre pays et la nationalité du secrétaire. On peut penser que ce sont surtout des expériences concrètes de solidarité transnationale entre représentants des différents sites qui alimentent la cohésion à ce niveau. Nos recherches sur l'impact

8. Streeck W. (1997), « Neither European nor works councils. A reply to Paul Knutsen », *Economic and Industrial Democracy*, vol 18, n° 2, p. 325-337, https://doi.org/10.1177/0143831X97182007.

du Brexit (Frisone *et al.*, dans ce numéro) montrent que ce sont surtout ces CEE intégrés qui réussissent le mieux à résister à de tels chocs.

Cela m'amène à une troisième remarque sur l'importance des ressources « extérieures » pour assurer le dynamisme des CEE, comme population globale mais aussi comme collectif de travail transnational inséré dans les réseaux nationaux. Parfois pensé, dans certaines traditions nationales, comme antinomique aux syndicats, le CEE dépend le plus souvent de leurs ressources pour fonctionner. Le projet de révision de la directive le reconnaît davantage en garantissant l'accès des syndicalistes aux réunions avec la direction, à la demande du CEE. Il accorde aussi aux salariés le droit d'initier la renégociation des accords constitutifs, avec des prescriptions subsidiaires plus favorables. Cela offre au mouvement syndical une opportunité de mettre à jour et de redynamiser les CEE existants. Le succès de cette entreprise dépendra, d'un côté, de la capacité des organisations syndicales à suivre, former et impulser les CEE, et, d'un autre, de la pertinence de l'information-consultation à ce niveau. C'est dans l'articulation avec les instances et les actions nationales que cette dernière éprouvera sa plus grande utilité.