

Relations de travail transnationales

Les comités d'entreprise européens (CEE)

Werner Altmeyer *

» Le marché intérieur européen est depuis longtemps une réalité et les salariés sont de plus en plus souvent confrontés à des restructurations transfrontalières. Generali, Airbus et Opel, quelques exemples récents, ont en projet des rationalisations de sites, tandis que Nokia et la branche télécom de Siemens fusionnent. Comment les membres des comités d'entreprise peuvent-ils alors exercer une influence en tant que représentants élus par le personnel ?

On trouve au sein de l'Union européenne une multitude de cultures s'agissant des statuts de l'entreprise. Alors qu'en Allemagne la loi garantit le droit à la cogestion, il n'est question en France que d'information et de consultation. Un employeur français prend les décisions seul, mais il n'a pas le droit – et c'est une des caractéristiques essentielles du statut de l'entreprise française – de mettre en œuvre une mesure sans avoir mené correctement une procédure de consultation. Selon le code du travail, il doit d'abord recueillir une « prise de position fondée » du comité d'entreprise pour ensuite y répondre de manière étayée. Le but est généralement de permettre un accord sur les répercussions sociales (équilibre des intérêts). Mais à la différence de l'Allemagne, un tel équilibre doit être gagné par des actions syndicales menées entre partenaires sociaux autonomes puisqu'il n'y a pas de droit à la cogestion.

Selon une directive européenne de 1994, les entreprises employant plus de mille salariés dans l'Union européenne (avec deux établissements comprenant un minimum de 150 salariés implantés dans au moins deux États membres) doivent mettre en place un comité d'entreprise européen (CEE) en plus des comités d'entreprise locaux. Dans ce collège sont ensuite envoyés des délégués de tous les pays dans lesquels l'entreprise est implantée. Quand se posent des questions qui dépassent les frontières nationales, par

exemple en cas de transfert de certaines activités de l'entreprise d'un pays vers un autre, l'employeur est tenu d'informer et d'entendre le CEE et les représentants du personnel peuvent ainsi se coordonner à l'échelle européenne et développer une approche commune.

Historiquement, les premiers comités d'entreprise européens sont apparus en France à partir de 1985, et non en Allemagne, en Suède ou en Grande-Bretagne. De ce fait, le modèle français d'information et de consultation a imprégné la directive européenne. Quelle influence exerce alors le modèle de cogestion allemande sur le travail des CEE ? Ce fut une des questions-clés du projet de recherche de Hermann Kotthoff sur le travail des comités d'entreprise européens. Il a ordonné les différents exemples de pratiques dans une typologie.

Échanges au fleuret

Le spécimen suivant correspond à une entreprise dont le siège principal se situe en France. Le chef du groupe (le « patron ») préside le CEE. Lui seul convoque aux séances qui ont toujours lieu à Paris et il exerce personnellement la présidence. Les employés ont désigné un porte-parole qui est membre du comité d'entreprise d'une usine parisienne et dispose d'un mi-temps pour ses activités de représentation des salariés. Mais à la différence

* Werner Altmeyer, formateur et conseiller en comités d'entreprises européens et en relations transnationales. Traduction : Roland Crastes.

d'un président de comité d'entreprise allemand, il n'a aucun accès direct au groupe de direction. Entre le patron et les représentants des salariés règne une relation formelle et distanciée. Le CEE dispose d'un assistant syndical désigné tous les deux ans par un syndicat différent. Les membres du CEE considèrent qu'ils sont avant tout des représentants de leurs syndicats. Cela déteint sur les représentants allemands puisqu'à Paris on s'adresse à eux essentiellement comme s'ils étaient des syndicalistes.

Les séances plénières se déroulent d'une manière typiquement française : la direction et les représentants des salariés se considèrent comme des adversaires. Il s'agit néanmoins d'une opposition rodée, célébrée avec beaucoup de style, qui n'admet ni dérapages ni vexations – un savant exercice comparable à un combat au fleuret. Les membres du CEE se doutent que le patron dissimule, c'est-à-dire qu'il n'informe pas ouvertement et loyalement sur les orientations stratégiques et qu'il faut l'y obliger en l'attaquant habilement. Le patron cherche à contrer souverainement ces attaques. C'est moins un jeu de question-réponse qu'une audition de témoin menée avec talent. Les représentants des employés sont bien entendu parés et ils ont fait analyser de façon très professionnelle et dans les moindres détails le bilan de l'entreprise par un cabinet conseil proche des syndicats. Ça peut démarrer ! Les échanges au fleuret durent entre cinq et six heures.

Le patron dirige la séance du CEE avec raideur et comme s'il était inaccessible. Les délégués allemands n'ont pas d'autres choix que de s'accommoder de cette étrange manière de commercer : « *Quand tu dis quelque chose au patron, tu peux être direct mais tu dois le faire à un certain niveau* ». Alors que dans les groupes anglais ou allemands, les cadres supérieurs participent aussi aux animations organisées en soirée, la règle veut qu'en France le patron ne se mêle pas au peuple. Les délégués allemands ne parviennent donc pas à faire ce qu'ils feraient instinctivement chez eux, c'est-à-dire rechercher un contact personnalisé et une fois les informations recueillies passer à la concertation et à une coopération constructive.

Le CEE élabore tout de même des prises de position sur la politique du groupe mais elles sont

plutôt échangées comme des notes diplomatiques. Son efficacité tient au fait qu'il met la direction sous pression grâce à son analyse très professionnelle de l'information. Le comité directeur du CEE et son porte-parole – qu'on appelle en France secrétariat et secrétaire – sont devenus une unité opérationnelle qui a déjà organisé des actions transnationales pour empêcher des réductions d'effectifs.

Un déroulement prussien

Holger Kammer, membre à Eschborn du comité d'entreprise de Equant Allemagne, une filiale de France Télécom, a fait lui aussi ce genre d'expérience. Il fait partie du CEE en tant que délégué allemand et se rend aux séances à Paris entre deux et quatre fois par an. Il y observe que ses collègues français ont avec la direction un comportement « *plus dur, pour ne pas dire plus militant* » que celui en usage en Allemagne. Les représentants de la direction préfèrent nouer des liens avec les représentants des salariés d'autres pays plutôt qu'avec leurs propres syndicats.

Pour un délégué allemand, le déroulement très prussien des séances du CEE (qui durent généralement quatre jours) a de quoi surprendre. La direction française en effet ne discute en principe que des thèmes qu'elle a préparés. « *Tout est planifié et le plan est examiné point par point* », s'étonne Holger Kammer. Les cadres intermédiaires voient la cogestion allemande d'un très bon œil, le P-DG n'est pas de cet avis : « *C'est justement lui le patron – et dans la France centralisatrice, le chef est le chef, c'est lui qui a la parole et la cogestion est pour lui un mot plutôt inconnu* ».

Holger Kammer a aussi quelques conseils pour des collègues des comités d'entreprise allemands qui souhaiteraient établir des contacts avec la France : « *On discute beaucoup plus que chez nous et les résultats se font parfois attendre un peu plus longtemps. Il faut d'abord donner une impulsion sans compter sur un résultat immédiat* ». Et la connaissance de la langue est bien évidemment très utile car l'anglais est selon lui bien moins répandu qu'en Allemagne.

Après plusieurs années de pratique de ces réunions en bord de Seine, Holger Kammer a

aussi appris à connaître les aspects positifs du comité d'entreprise à la française. Notamment les excellents conseils prodigués sur place par les experts comptables, y compris dans les petits comités d'entreprise. On a moins recours à ce genre d'analyse externe en Allemagne. « *Chez nous, les comités d'entreprise attendent en général qu'une restructuration se profile pour faire appel à un consultant* », remarque Holger Kammer.

Défenseur de la diaspora

La situation est complètement différente en Allemagne où la présidence du comité d'entreprise et, partant, celle du CEE échappent à l'employeur. Là-bas, les représentants des salariés apprennent à faire preuve d'autorité et sont prêts à coopérer avec l'employeur, ce qui intrigue parfois leurs collègues des autres pays. Voici un exemple tiré de la typologie de Hermann Kotthoff :

Il s'agit dans cette catégorie-là de groupes allemands très axés sur la maison-mère. Le CEE se manifeste de manière épisodique et n'a pas développé d'identité transnationale ; il est plutôt un appendice de la cogestion allemande. Le président du CEE est à la fois président du comité central d'entreprise allemand et membre du conseil de surveillance. Il dispose en tant que premier représentant de la cogestion allemande d'un accès direct à la direction générale du groupe.

Dans son rôle de président du comité d'entreprise européen, il se considère comme le défenseur des filiales situées à l'étranger. Il anime les séances plénières de telle façon que les membres non-allemands du CEE ont l'occasion d'exposer directement leurs difficultés locales à la direction centrale et de « vider leur sac ». Le CEE est pour les représentants des salariés non-allemands une sorte de cahier de doléances ; il est porté par la cogestion allemande.

Les sites allemands sont nombreux mais ils ont des concurrents étrangers au sein du groupe. Le personnel allemand a vraiment appris dans quelques cas qu'il pouvait être touché par les évolutions des sites étrangers mais les transferts d'activités transfrontaliers ne sont pratiqués qu'à une échelle assez réduite. Les filiales à

l'étranger sont suivies de près par la maison-mère allemande.

Exemples négatifs

Le travail des comités d'entreprise européens est aussi marqué parfois par un manque de coopération. Hermann Kotthoff décrit également des exemples de ce genre : il s'agit pour cette catégorie d'un CEE qui passe plutôt inaperçu depuis déjà de nombreuses années et qui ne s'est pas « mis en route ». Les fusions et prises de contrôle passées ont marqué le climat social, et le groupe et le CEE ont grandi sans former un tout culturellement homogène. De plus, les structures de pouvoir et les luttes de pouvoir à l'œuvre parmi les salariés empêchent le développement d'un comité capable de fonctionner.

Dans un des exemples étudiés, le président allemand du comité central d'entreprise, qui occupe ce poste depuis des années, détient la présidence de la CEE. A la réunion annuelle, qui dure deux jours et se tient chaque année dans un endroit différent, se montre régulièrement la direction générale du groupe. En revanche, le comité de pilotage, composé de trois membres, dont deux sont allemands, n'a jamais siégé. Le président fait peu de cas de l'institution CEE et s'engage à peine pour elle. Il entretient néanmoins à titre personnel de bonnes relations avec des délégués étrangers, mais sans passer par le CEE. Tant qu'il ne quitte pas son poste il torpille donc l'efficacité du CEE.

Le responsable du personnel manifeste lui aussi ouvertement qu'il n'attend rien de l'institution CEE. Lors des réunions annuelles, les délégués d'Europe de l'Est sont très critiques, y compris en présence de la direction du groupe. Mais celle-ci rejette la responsabilité vers le management local. Le CEE lui-même n'instruit pas les plaintes. Il pourrait exercer une fonction de porte-parole mais le président du CEE ne le suivrait pas. Le management ne le suivrait pas non plus et les syndicats laissent le champ libre au puissant président allemand du CEE. Il n'y a personne en vue qui pourrait insuffler de la vie au comité.

Dans un autre exemple d'entreprise, il y a des luttes de pouvoir sur trois niveaux :

- entre présidents des comités d'entreprise des sites allemands
- entre syndicats français et
- entre Allemands et Français.

Ni l'élection d'un candidat français consensuel mais dépourvu de pouvoirs, ni un binôme dirigeant franco-allemand n'ont pacifié la situation. En fait, le comité se préoccupe surtout de lui-même depuis des années. Ceci alors que la direction du groupe souhaiterait avoir un CEE en état de marche comme interlocuteur et se rendre indépendante des luttes de pouvoir locales.

Un dispositif d'allumage

Il faut souvent des années pour qu'un comité d'entreprise européen se transforme en un organisme efficace intervenant dans les processus de l'entreprise et revendiquant activement la possibilité de participer aux débats. Le plus souvent, c'est une réorganisation lourde de l'entreprise, comme c'est par exemple le cas actuellement pour Airbus, qui donne l'impulsion. La multitude de fusions transfrontalières, de transferts de sites et de restructurations placent les représentants locaux du personnel devant des défis qu'ils ne peuvent plus relever seuls dans leur propre pays. Tout passe désormais par le développement d'une stratégie commune, à l'échelle européenne.

Si le comité d'entreprise européen entend jouer un rôle actif et ne pas être qu'une chambre d'enregistrement, il lui faut généralement se battre pour cela. Le CEE de Gaz de France a par exemple empêché par référé en novembre 2006 que le conseil d'administration de l'entreprise puisse conclure un projet de fusion avec le groupe Suez (énergie et environnement). Les juges ont considéré que l'employeur avait présenté les pièces justificatives trop tardivement et que les représentants du personnel n'avaient pas eu suffisamment de temps pour se faire une opinion.

Cette motivation est typique dans beaucoup de litiges en France. Même sans cogestion il y a de ce fait moyen d'exercer une pression considérable sur l'employeur pour l'amener à passer des accords de restructuration raisonnables avec les représentants des salariés. Une situation semblable vaut pour le comité d'entreprise européen du groupe de télécommunication Alcatel-Lucent auquel un tribunal parisien a accordé en avril 2007 des droits de consultation très étendus.

La majorité des jugements en matière de CEE émane de tribunaux français. Un de ces jugements, historique, a été rendu en 1997 lors de la fermeture par Renault de son entreprise belge de Vilvoorde. En Allemagne, aucun jugement comparable n'a été signalé jusqu'à présent. Sans doute parce que les employeurs allemands respectent davantage les droits de participation d'un comité d'entreprise européen. Blandine Landas, de la CFDT, note sur ce point qu'« *en France, les employeurs signent un accord et ensuite ils l'enfreignent. Il n'existe pas de culture contractuelle comme en Allemagne* ».

Pour éviter de telles confrontations judiciaires entre employeurs et employés, de plus en plus de sociétés cherchent à adopter en amont des réglementations raisonnables destinées à être appliquées en cas de restructuration. Le groupe français Schneider Electric veut définir de concert avec les représentants des salariés des principes sociaux de portée européenne afin de mener les futures transformations d'entreprise en associant les employés dès le départ. Le groupe pharmaceutique Sanofi-Aventis s'est récemment déclaré prêt à faire de même. L'entreprise allemande RWE Energy a conclu en mars 2007 avec le CEE un accord de portée européenne de ce type.

Les comités d'entreprise européens jouent finalement un rôle que le législateur ne leur a pas du tout attribué pour l'instant. Mener à un niveau européen des négociations avec les dirigeants va bien au-delà de l'information et de la consultation.