

# Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ?

*Elodie BETHOUX* \*

---

## I. Introduction

Décentralisation vers l'entreprise et internationalisation économique ont contribué ces dernières décennies à redessiner le paysage des relations professionnelles et à questionner les cadres traditionnels de la négociation et de l'action collective : le cadre national s'est trouvé ébranlé par l'existence de mouvements économiques et sociaux qui dépassent ses frontières et par l'émergence de nouvelles sources de régulation, tant supranationales qu'infranationales ; la régulation professionnelle, construite autour des branches professionnelles, a perdu parallèlement du terrain face au développement de la négociation d'entreprise. Au croisement de ce double mouvement, le poids économique croissant des entreprises multinationales et leur capacité nouvelle à influencer les régulations sociales sont apparus sur le devant de la scène. Dès lors, la question de l'encadrement de leurs activités et celle de la place et du rôle que tient le dialogue social au sein de ces entreprises se sont trouvées posées. Or c'est autour de ces deux questions que l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et celle des comités d'entreprise européens (CEE) se rejoignent.

Elles sont pourtant, à première vue, éloignées. On a d'un côté un concept d'origine anglo-saxonne, relativement ancien et attaché à des pratiques managériales largement unilatérales et volontaires, qui visent à engager l'entreprise, au-delà du respect des obligations réglementaires, dans

---

\* Maître de conférences en sociologie à l' Ecole normale supérieure de Cachan, membre de l'unité de recherche Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie (IDHE) ; bethoux@idhe.ens-cachan.fr.

la prise en considération des effets environnementaux et sociaux de ses activités. De l'autre, on trouve une instance de représentation du personnel proprement européenne, encore jeune, destinée à l'information et à la consultation des salariés européens et dont l'une des caractéristiques majeures est d'être le fruit d'une négociation, encadrée qui plus est par la législation communautaire.

Initialement ancrée dans les pratiques et la littérature des milieux d'affaires américains de l'entre-deux-guerres (Carroll, 1999), la RSE s'affirme avec les initiatives prises par les grandes organisations internationales dans les années 1970, puis connaît un nouvel élan dans les années 1990 avec l'émergence d'une « nouvelle génération de codes de conduite » privés, adoptés par un nombre croissant d'entreprises, multinationales en particulier (Sobczak, 2002). Depuis 2000, les initiatives publiques internationales ont également été relancées avec la révision des principes adoptés par l'OIT ou l'OCDE dans les années 1970<sup>1</sup>, ainsi qu'avec le programme *Global Compact* initié par les Nations unies. Au niveau communautaire, les premières discussions relatives à la RSE remontent au milieu des années 1990<sup>2</sup>, mais c'est la publication en 2001 par la Commission européenne du Livre vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* qui inaugure les discussions sur la définition d'une stratégie européenne en la matière.

Parallèlement, les comités d'entreprise européens trouvent leur origine dans les débats autour de l'institution d'une représentation des travailleurs au sein des entreprises multinationales qui traversent les institutions communautaires dès les années 1970. Ces débats font ainsi écho aux initiatives sur la place des multinationales discutées alors par les organisations internationales. Cependant, alors que ces dernières reposent sur des recommandations adressées aux firmes et aux Etats et mettent en avant le caractère volontaire des démarches, les discussions engagées au niveau communautaire, avec les partenaires sociaux, se placent d'emblée dans une optique législative : elles aboutiront une vingtaine d'années plus tard à l'adoption de la directive sur les comités d'entreprise européens de 1994.

Bien qu'à des degrés divers et selon des modalités singulières, ces développements soulèvent donc tous deux la question de la prise en considération par l'entreprise des intérêts et des attentes de ses « parties prenantes »<sup>3</sup>, dont ses salariés et leurs représentants, et interrogent ainsi l'évolution des modèles de gouvernement d'entreprise aujourd'hui observés en Europe

1. Les *Principes directeurs pour les entreprises multinationales* adoptés par l'OCDE en 1976 sont révisés en 2000 ; la *Déclaration tripartite sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'OIT de 1977 est révisée en 2001.

2. Avec la publication en 1995 du *Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale* proposé par J. Delors et un groupe d'entreprises européennes.

3. Pour une définition du terme « parties prenantes » et une présentation des différentes théories qui s'y réfèrent, voir Capron, Quairel-Lanoizelée (2004), ainsi que l'introduction de ce numéro.

(Aglietta, Rebérioux, 2004). De ce fait, développement des pratiques de responsabilité sociale et fonctionnement des comités d'entreprise européens se trouvent de plus en plus souvent associés dans les représentations et dans les pratiques des acteurs économiques, sociaux et institutionnels européens impliqués dans la vie des entreprises multinationales. Ce sont ces différents croisements que nous analysons ici, en nous interrogeant en particulier sur les conditions dans lesquelles les comités d'entreprise européens et leurs membres deviennent acteurs des démarches de RSE engagées dans leur groupe ou leur entreprise. Après avoir présenté les liens qui unissent développement de la RSE et développement des CEE, nous examinons les tensions que fait naître l'investissement des comités européens dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, en distinguant celles qui tiennent à la nature même des CEE et celles qui relèvent d'une possible concurrence entre acteurs dans la régulation sociale de l'entreprise mondialisée.

## **II. Responsabilité sociale de l'entreprise et comités d'entreprise européens : des développements convergents ?**

Le développement des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise croise celui des comités d'entreprise européens à trois niveaux principaux : tout d'abord, dans les débats relatifs à la politique communautaire en matière de RSE ; ensuite, au niveau du contenu des démarches dites « socialement responsables » ; enfin, du point de vue des acteurs qui, dans l'entreprise, portent de telles démarches.

### **II.1. La directive de 1994 sur les CEE : un modèle pour la politique communautaire en matière de RSE ?**

La promotion des pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises soulève la question du rôle que les institutions communautaires et les partenaires sociaux européens devraient jouer pour encourager et encadrer ces pratiques. Le développement des comités d'entreprise européens, et en particulier les innovations introduites par la directive de 1994 combinant obligation de négocier et liberté contractuelle, ont alors été invoqués dans les débats visant à définir la politique communautaire en matière de RSE.

Après la publication du Livre vert de 2001, la politique européenne en matière de responsabilité sociale des entreprises conduit essentiellement à l'organisation de débats sur les enjeux de la RSE et à l'incitation au développement de pratiques volontaires de RSE, au niveau des entreprises – des multinationales aux PME – et du dialogue social sectoriel<sup>1</sup>. Ainsi, en

1. Sur les rapports entre RSE et dialogue social européen sectoriel, dont nous ne traitons pas ici, voir Nordestgaard, Kirton-Darling (2004).

2002, la Commission met en place et anime un Forum plurilatéral européen sur la RSE, dont les conclusions sont rendues publiques en juin 2004. Y participent les partenaires sociaux européens, des groupes d'intérêt patronaux, des associations, des organisations non-gouvernementales, ainsi que les instances communautaires (Parlement, Conseil) présentes à titre d'observateurs. L'objectif affiché du forum est double : parvenir à une définition commune de la RSE au niveau communautaire et déterminer quelle doit être la politique de l'Union européenne en la matière. Si le premier point a fait l'objet d'un certain consensus, le désaccord entre les différentes parties sur les modalités d'intervention des institutions communautaires dans le domaine de la RSE n'a pu être tranché <sup>1</sup>.

La nécessité pour les pouvoirs publics européens de définir des règles et d'encadrer plus fermement les pratiques de RSE des entreprises a fait en effet l'objet de vives controverses. Dans sa réponse au Livre vert de 2001, l'organisation patronale européenne, l'UNICE, fait savoir qu'elle est opposée à toute tentative de créer « une approche ou un cadre européen pour la RSE », cadre qu'elle juge à la fois « inapproprié et injustifié » <sup>2</sup>. Or c'est pour défendre la position inverse – il faut développer la « RSE dans un cadre législatif et contractuel » et non se contenter d'inciter à des démarches purement volontaires – que la Confédération Européenne des Syndicats (CES) introduit la référence à l'expérience des comités d'entreprise européens : la directive de 1994 sur les CEE sert donc tout d'abord de modèle procédural pour l'encadrement communautaire de la RSE. L'argument avancé par la CES est le suivant : « La directive sur les CEE a été adoptée contre l'opposition des employeurs, y compris ceux qui se réclamaient de la responsabilité sociale des entreprises. Il est nécessaire de rappeler que seule une directive a pu provoquer ce droit dans plus de 650 entreprises transnationales. Si on était resté dans le « volontariat » d'entreprise, au nom des bonnes pratiques, combien y aurait-il aujourd'hui de CEE ? » <sup>3</sup>. La nécessité d'ancrer les développements de la responsabilité sociale des entreprises dans des lois ou des accords collectifs se trouve donc au cœur de cette première résolution de la CES. Dans cette perspective, les codes de conduite, chartes ou labels adoptés volontairement par les entreprises sont vus comme des « instruments transitoires » : ce ne sont « pas des objectifs en soi mais des étapes de transition pour l'établissement et l'application de normes générales permettant de faire progresser les conditions sociales dans tous les pays ».

1. Cf. la Commission se félicite des recommandations du forum plurilatéral européen visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans l'UE (Bruxelles, 29.06.04, IP/04/814), où il est souligné que « certaines divergences ont persisté jusqu'au bout sur des questions controversées telles que [...] le rôle des pouvoirs publics dans la promotion de la RSE. »

2. UNICE, Position (S/42/PP-CSR-final-FR), Bruxelles, 26.11.2001.

3. CES, Résolution (151.Ex/10.01/07), RSE dans un cadre législatif et contractuel, Bruxelles, octobre 2001. Rappelons qu'on compte aujourd'hui quelque 800 comités d'entreprise européens à l'œuvre.

A cet égard, la deuxième résolution de la CES sur la RSE, adoptée en juin 2004 au terme des travaux du Forum plurilatéral, vient nuancer quelque peu ces premières affirmations et revendications : la nature proprement « volontaire » de la RSE y est explicitement reconnue, le caractère transitoire des instruments de la RSE n'est plus mentionné, et si la nécessité d'établir un « cadre européen » est réaffirmée, ce n'est plus comme en 2001 sous les traits d'un « cadre législatif et contractuel », mais plus modestement sous la forme de « lignes d'orientation à fixer au niveau européen »<sup>1</sup>. Les travaux du Forum plurilatéral européen, dont l'un des enjeux était de s'accorder sur une définition commune de la RSE, semblent donc avoir conduit la CES à réviser son appréciation première du phénomène et des démarches qu'il recouvre pour retenir une définition plus proche de celles promues par la Commission européenne et par l'UNICE. Comment l'expliquer ? On pourrait y voir le signe d'une certaine prise de conscience (ou d'une certaine résignation) face au constat que l'adoption d'une directive en la matière reste fortement improbable<sup>2</sup>. Cela pourrait traduire aussi l'expression de désaccords internes à la confédération qui l'incitent à laisser la main à la Commission ou bien encore la marque de la nouvelle équipe qui prend la tête de la CES suite au congrès de mai 2003, avec la nomination du britannique J. Monks.

Il reste que la mise en place de ces lignes d'orientation représente pour la CES la contrepartie nécessaire à la reconnaissance du caractère fondamentalement volontaire de la RSE<sup>3</sup>. A cet égard, les nouvelles propositions avancées par la Commission dans sa communication de mars 2006<sup>4</sup> suscitent la déception de l'organisation syndicale européenne<sup>5</sup>. La perspective d'un « cadre législatif », à l'image de celui qui soutient depuis 1994 le développement des comités d'entreprise européens, se trouve en effet

1. CES, Résolution, *Responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, juin 2004.
2. Comme le rappelle Cochoy (2007), une proposition de directive – à laquelle il ne sera pas donné suite – est adoptée en octobre 2004 pour exiger la publication par les entreprises domiciliées en Europe d'un « bilan de leur gouvernance d'entreprise dans leur rapport annuel ».
3. CES, Communiqué, *Responsabilité sociale de l'entreprise et syndicats européens : risque de rupture*, Bruxelles, 14.03.2006. Ces lignes d'orientation devraient porter principalement sur : l'engagement des entreprises à fournir un rapport sociétal annuel en termes d'impacts sociaux et environnementaux ; la promotion de standards concernant la certification du produit final, la transparence et la qualité de toute la chaîne de production ; des critères d'accès pour l'utilisation de fonds communautaires ; un contrôle par la Commission, en concertation avec les syndicats et les ONG, de l'élaboration des codes de conduite, labels ou actes similaires ; la mise en place d'instruments et d'agences de certification.
4. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises* (Bruxelles, 22.03.06, COM(2006) 136 final).
5. Comme il est rappelé dans le Rapport d'activités 2003-2006 de la CES présenté lors du Congrès de Séville de mai 2007 : « Cette communication a créé un clivage entre les positions syndicales, ce qui a été déclaré pendant le Forum *Multistakeholders*, et l'approche européenne institutionnelle. Dans une lettre à la Commission européenne et au Parlement européen, la CES se disait déçue de la méthode et du contenu de la communication », ajoutant que « la Commission européenne et les parties prenantes ont été incapables de remédier à ce clivage [...] ». Au contraire les ONG ont décidé de quitter le Forum [...] et la CES s'est élevée contre cette approche unilatérale et inefficace de la RSE. » (p. 60).

définitivement écartée. Arguant que « la RSE étant, par essence, une démarche volontaire des entreprises, une approche imposant à celles-ci de nouvelles obligations et formalités administratives risquerait d'être contre-productive », la Commission s'oriente alors explicitement vers des actions de promotion et de sensibilisation – notamment avec la mise en place d'une alliance européenne pour la RSE – dans lesquelles les lignes d'orientations souhaitées par la CES ne se retrouvent que partiellement.

## **II.2. La mise en place d'un CEE : une démarche socialement responsable ?**

Depuis 2001, la CES s'est donc prononcée à diverses reprises sur le développement et l'encadrement de la responsabilité sociale des entreprises en Europe. Parallèlement, elle a lancé une recherche-action auprès de ses affiliés sur les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises, dont les résultats ont été rendus en mai 2004 (Beaujolin, 2004). Si ce rapport met l'accent sur les grandes divergences, voire les contradictions, qui existent entre les différentes conceptions syndicales et nationales à l'égard de la RSE<sup>1</sup>, il souligne que les positions évoluent pour faire progressivement des pratiques de RSE des « démarches syndicalement acceptables ».

A cet égard, la résolution de la CES de 2004 se distingue également de celle de 2001 par un recentrage marqué sur la question de la qualité des relations professionnelles à l'intérieur de l'entreprise. La nécessité de développer de bonnes relations sociales dans l'entreprise est soulignée avec insistance et « la promotion de structures solides de participation à travers des modalités d'information et de consultation continues, particulièrement dans le cadre des Comités d'Entreprises Européens » est ainsi présentée comme « un des éléments essentiels de la RSE ». La CES en fait même la condition *sine qua non* de toute démarche qui se réclamerait de la responsabilité sociale de l'entreprise, en affirmant clairement qu'une entreprise ne peut prétendre être socialement responsable vis-à-vis de son environnement extérieur, si elle ne l'est pas déjà en son sein. Dans cette perspective, l'instauration et le bon fonctionnement des comités d'entreprise européens sont considérés par l'organisation syndicale européenne comme devant se trouver au cœur des démarches relevant de la RSE. Après avoir convoqué l'expérience des comités d'entreprise européens à propos de la dimension procédurale de la responsabilité sociale de l'entreprise, la CES en fait donc aussi un élément substantiel de celle-ci.

---

1. Pour un « état des lieux et des débats en France », voir le document de travail de J. Fayolle (2006) qui souligne la diversité des « processus d'appropriation syndicale » de la RSE en distinguant l'« implication active » de la CFDT, l'« intervention à la fois positive et critique » de la CGT et la « méfiance hostile mais attentive » de Force ouvrière.

Tel est également le sens que souhaitent donner à la mise en place de leur comité européen les directions de certains groupes, qui affichent publiquement la création de l'instance représentative européenne comme relevant de leur politique en matière de responsabilité sociale. Dans ce cas, les effets d'image attachés par la direction à la mise en place d'un CEE d'une part et à l'adoption de pratiques de RSE d'autre part se conjuguent. L'annonce ci-dessous (*cf.* encadré 1), rédigée par la direction de la communication d'un grand groupe français, le montre clairement : à la présentation factuelle du nouveau comité européen s'ajoute tout un vocabulaire (« qualité des relations, partenaires, projet humain ») qui rappelle le lexique souvent utilisé dans les codes de conduite ou chartes d'entreprise (autour principalement des questions de « valeurs » et d'« éthique » de l'entreprise).

## Encadré 1.

### Un Comité d'entreprise européen pour le groupe Elior : une création qui fait l'unanimité \*

L'accord sur la constitution d'un Comité d'entreprise européen qui a été conclu le *1<sup>er</sup> juillet 2005* illustre, par son caractère *unanime*, la qualité des relations que le groupe a su dans le temps construire avec ses partenaires. Il s'inscrit plus généralement dans le projet humain d'Elior de *devenir l'employeur préféré du secteur*.

En effet, les signataires aux côtés de la direction en sont les syndicats français CFDT, CFTC, CGC, CGT et FO, espagnol FECOHT-CC.OO, italien FILCAMS-CGIL, hollandais FNV-Horecabond, portugais FESAHT et britannique TGWU, coordonnés par l'EFFAT (European Federation of Food, Agriculture, Tourism).

Le CEE Elior intéresse plus de *47 000 salariés* et comprend *12 membres* (5 français, 2 britanniques, 2 espagnols, 1 italien, 1 hollandais et 1 portugais) qui désigneront un bureau composé de 4 représentants dont le secrétaire. Les membres du bureau seront tous issus de pays différents.

La désignation des membres dont le *mandat est de 5 ans*, devra tenir compte d'une *représentation équilibrée entre les hommes et les femmes*.

Afin de sensibiliser les membres au rôle et aux missions du CEE ainsi qu'à l'environnement économique, social et culturel européen, il est également prévu lors de la création du CEE, une *session de formation*.

La signature de cet accord s'inscrit dans le volet social de la politique de responsabilité sociétale d'Elior conduite par la DRH Groupe et qui s'est caractérisée notamment par son *adhésion au Pacte Mondial le 1<sup>er</sup> novembre 2004*.

Faire progresser le dialogue social est l'un des axes prioritaires de la politique ressources humaines du groupe Elior, *n° 3 de la restauration sous contrat en Europe*.

Contact : Elior, directeur de la Communication Groupe.

\* Communiqué de presse diffusé sur le site Internet du groupe. Les passages en italique apparaissent en gras dans le document original.

Cette annonce rattache ainsi explicitement la création du comité européen à la politique globale de RSE du groupe en question <sup>1</sup>.

La mise en place d'un comité d'entreprise européen peut donc être demandée par les représentants des salariés et les acteurs syndicaux au nom de la politique de responsabilité sociale dont l'entreprise se réclame par ailleurs (en particulier sur ses aspects externes liés à ses impacts sociaux et environnementaux) ; parallèlement, la direction de l'entreprise peut elle-même l'intégrer à ses démarches de RSE pour pouvoir afficher publiquement l'image d'une entreprise socialement responsable.

Ainsi, le développement des comités d'entreprise européens a pu être convoqué dans les débats sur la politique européenne à mener en matière de RSE et parfois identifié aux initiatives relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Mais c'est surtout au niveau des acteurs qui portent le développement des pratiques de RSE dans l'entreprise, dont les comités européens, que les deux mouvements se rejoignent.

### **II.3. Les CEE, « plateforme idéale » pour le développement de la RSE ?**

« Les comités d'entreprise européens sont la plateforme idéale pour promouvoir des stratégies de responsabilité sociale cohérentes ». Telle est l'affirmation avancée par les représentants syndicaux européens lors de la quatrième réunion du Forum plurilatéral européen sur la RSE de novembre 2003. Elle renvoie à l'idée selon laquelle les démarches de responsabilité sociale seront d'autant plus acceptables, voire profitables, aux yeux des acteurs syndicaux et des salariés qu'elles seront adossées au fonctionnement des instances représentatives du personnel. Les comités d'entreprise européens, en tant qu'instances transnationales d'information et de consultation, sont vus alors comme pouvant contribuer positivement au développement des pratiques de RSE <sup>2</sup>. M.-A. Moreau (2006) note ainsi que si, dans les pratiques de RSE, le statut et la portée juridique des textes adoptés ou négociés (codes de conduite, accords-cadres, lignes directrices, principes, déclarations conjointes...) restent parfois flous et font souvent débat, le fait de discuter de ces textes au sein même des comités d'entreprise européens pourrait précisément leur donner plus de poids et accroître la légitimité des normes élaborées dans cette perspective de *soft law*. La reconnaissance croissante dont bénéficient les comités européens, les savoir-faire et compétences acquis par leurs membres, l'articulation de leurs activités avec celles des instances représentatives nationales seraient autant

1. Par contraste, l'annonce de la création de ce même comité par la fédération syndicale européenne cosignataire de l'accord, EFFAT, s'en tient aux seules données factuelles concernant l'accord et l'instance (cf. EFFAT, *Newsletter*, édition July-August, 2005).

2. La Communication de la Commission européenne de mars 2006 reconnaît plus modestement que « des comités d'entreprise européens ont également joué un rôle constructif dans la définition de bonnes pratiques en la matière ».



d'éléments à même de donner plus de poids aux différentes pratiques de responsabilité sociale développées dans ces entreprises.

Or ces pratiques recouvrent des réalités diverses. Le travail de recensement des textes relevant de la RSE qu'a engagé depuis quelques années l'OIT montre par exemple que l'organisation internationale rassemble sous la même bannière deux types de textes distincts, adoptés au niveau des entreprises<sup>1</sup> : d'une part les codes de conduite, adoptés de façon volontaire et unilatérale par les directions d'entreprise, et qui représentent à ce jour la grande majorité des textes recensés ; d'autre part, les accords-cadres internationaux, fruits d'une négociation entre directions et acteurs syndicaux – internationaux, européens et nationaux – et dont une cinquantaine ont été conclus depuis la fin des années 1980, principalement par des entreprises européennes, alors que les codes de conduite sont présents majoritairement dans les firmes nord-américaines<sup>2</sup>. Étudier la façon dont les CEE peuvent être acteurs du développement des pratiques de RSE implique donc de distinguer ces deux cas.

Dans le cas des initiatives unilatérales, les moyens d'action des CEE paraissent *a priori* restreints, et ce d'autant plus que le contenu des codes de conduite véhicule *in fine* l'image d'une entreprise très hiérarchisée, mettant à distance l'implication des salariés et de leurs représentants, comme le révèle une analyse lexicale de ces textes (Béthoux, Didry, Mias, 2007). Dans ce cadre, l'action des CEE se limite alors pour l'essentiel à un rôle de veille et d'interpellation de la direction, notamment en cas de non-respect des engagements affichés dans son code de conduite. Les effets de ces interventions ne sont pas garantis et dépendent largement de la légitimité dont bénéficient le comité européen et ses membres, non seulement au regard des salariés de l'entreprise qu'ils représentent, mais aussi au regard de l'opinion publique, éventuellement prise à partie. Dans cette perspective, le rôle de la médiatisation des actions du comité européen peut en effet se révéler décisif. Et le recours aux médias peut sembler d'autant plus important que l'adoption d'un code de conduite par une entreprise ou un groupe suit dans nombre de cas une campagne médiatique ayant dénoncé sa mauvaise conduite sur tel ou tel point (Farjat, 1998).

Parallèlement, l'implication des CEE dans la négociation et la conclusion des accords-cadres internationaux (ACI), en plein développement depuis 2000, soulève de nombreux débats, sur lesquels nous revenons ci-dessous. Ce faisant, elle révèle avec une acuité singulière les tensions qui pèsent sur l'engagement des comités européens dans les démarches de responsabilité sociale. La partie qui suit présente ainsi les tensions propres à

1. Voir la base de données en ligne sur le site : <http://www.ilo.org/dyn/basi/VpiSearch.Main>.

2. Pour une analyse systématique consacrée aux enjeux et à la portée de la négociation des accords-cadres internationaux voir Drouin (2006). Voir également l'ouvrage collectif coordonné par K. Papadakis (2008).

la nature même des CEE – instances européennes, dédiées à l'information et à la consultation, et dont l'activité reste à ce jour largement soumise au calendrier des restructurations que connaissent les entreprises multinationales en Europe.

### **III. Les CEE dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises : un engagement contre-nature ?**

Investir le champ de la responsabilité sociale des entreprises représente pour les comités d'entreprise européens et pour leurs membres un triple défi, du fait de la nature même de ces instances représentatives. Un tel engagement interroge en effet tout à la fois la définition de leur champ d'application, celle de leurs moyens d'action et enfin celle de leurs objectifs.

#### **III.1. L'engagement international d'une instance représentative européenne**

Les initiatives relevant de la RSE représentent un premier défi pour les comités d'entreprise européens en ce qu'elles sont souvent liées aux opérations internationales, et non seulement européennes, de l'entreprise, et plus particulièrement à son implantation dans des pays émergents et en voie de développement. S'impliquer dans de telles initiatives impose donc aux CEE d'envisager des questions qui vont au-delà des frontières européennes dans lesquelles ils ont été institués et auxquelles ils sont théoriquement limités. Comme le dit le responsable d'une fédération syndicale internationale des services, « le problème, c'est que les entreprises sont globales, et que les comités d'entreprise européens ne le sont pas. Ils ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble de l'entreprise, et ça c'est problématique. » (entretien, 2005). La directive de 1994 restreint en effet le domaine de compétence des comités d'entreprise européens aux seules « questions transnationales », entendues exclusivement dans leur « dimension communautaire », c'est-à-dire impliquant des Etats-membres, et au moins deux d'entre eux. Si les questions uniquement locales ou nationales se trouvent ainsi écartées du champ couvert par les CEE, il en va *a priori* de même pour celles ayant une dimension extra-communautaire. Pour que les problèmes liés à la RSE soient portés à l'ordre du jour des réunions des comités européens, directions ou syndicats et représentants des travailleurs doivent donc dans un premier temps apporter la preuve qu'il s'agit là d'un lieu pertinent et légitime pour en discuter. Au regard des critiques que bon nombre de membres de CEE expriment déjà quant à la définition des ordres du jour des réunions de l'instance (Waddington, 2007), la tâche peut se révéler délicate.

Par ailleurs, rappelons que les premières initiatives de RSE négociées au sein des entreprises ont impliqué des fédérations syndicales internationales, avec la conclusion d'accords-cadres internationaux signés entre les directions des entreprises multinationales et ces fédérations syndicales internationales. Or plusieurs des entreprises concernées par ces négociations transnationales étaient dotées non seulement d'un comité de groupe européen mais aussi d'un comité de groupe mondial (Volkswagen, SKF, Daimler-Chrysler, ou encore Danone, par exemple). Faut-il alors en conclure que les instances représentatives européennes ne sont pas appropriées pour aborder ces questions et se trouvent délaissées au profit des structures internationales ? L'analyse conduite par R. Bourque sur la négociation et la mise en œuvre de ces accords montre au contraire que les comités européens ne sont pas nécessairement absents de ces processus

Encadré 2.

**L'engagement international du comité européen :  
l'exemple du Club Méditerranée**

En 2001, le Club Méditerranée est l'une des rares entreprises dont la direction et le CEE ont négocié et conclu un « texte joint » (Carley, 2001). La courte *Déclaration conjointe sur la sous-traitance* prend acte des craintes exprimées par des membres du CEE sur le recours à la sous-traitance dans certains villages du Club Med, et affirme que la direction s'engage à ce que ces recours se fassent dans le respect des individus, de la législation sociale, des conventions collectives, des coutumes du pays concerné et des droits fondamentaux de l'OIT. Le texte précise cependant que cette déclaration ne concerne que « les villages du Club Med situés dans l'Union Européenne ».

En 2003 et 2004, le CEE du Club Med est impliqué dans de nouvelles négociations qui conduisent à la signature en février 2004 d'un accord sur la mobilité transnationale des travailleurs. Cet accord est signé par la direction du groupe et par les fédérations syndicales européennes et internationales, EFFAT et UITA, dont il relève. Si le CEE n'est pas signataire, il est néanmoins à l'initiative de cette négociation : à l'annonce par la direction de sa décision de faire travailler des salariés turcs en France, Italie et Suisse lors de la saison hivernale, le CEE a proposé d'engager une négociation sur les conditions de travail, d'emploi et de mobilité non seulement pour ces travailleurs turcs, mais pour tous les salariés des pays européens et africains dans lesquels le groupe est implanté. Une fois l'accord conclu, le secrétaire du CEE s'est rendu dans plusieurs villages pour transmettre aux salariés une copie de l'accord, s'assurer de sa traduction auprès de ces derniers et s'enquérir de leurs réactions. Toutefois ces mesures de contrôle ne sont pas formellement mentionnées dans l'accord, mais reposent sur l'initiative volontaire des membres du comité européen, et de son secrétaire en particulier.

(Bourque, 2005) <sup>1</sup> : outre qu'ils peuvent être eux-mêmes signataires des accords (c'est le cas en particulier de ceux signés par la Fédération internationale des ouvriers de la métallurgie), ils se voient dans certains cas confier le contrôle de leur mise en œuvre (*monitoring*) <sup>2</sup>. Cela pose néanmoins la question de savoir dans quelle mesure les comités d'entreprise européens peuvent, effectivement, s'acquitter de telles tâches.

Surtout, ce que cela signale, c'est la nécessité pour les CEE de coopérer plus étroitement avec les fédérations syndicales européennes et internationales, et d'articuler, voire d'intégrer, plus nettement les différents niveaux d'action. Les actions menées par le comité européen du groupe Club Méditerranée illustrent cette prise en considération croissante de l'internationalisation des opérations du groupe d'une part et de l'intégration progressive des différents niveaux d'intervention d'autre part (*cf.* encadré 2).

### **III.2. Information, consultation... négociation ?**

Le développement de la RSE réactive parallèlement des débats anciens relatifs aux rôles des comités d'entreprise européens et à leurs moyens d'action. L'engagement des CEE dans des démarches de RSE peut les conduire en effet à aller au-delà des seules fonctions d'information et de consultation pour lesquelles ils ont été initialement établis, en endossant une fonction de négociation des textes édictant les principes de RSE de l'entreprise.

Les démarches de RSE négociées, et singulièrement la négociation des ACI, représentent ainsi pour les comités européens, instances d'information et de consultation, un enjeu de taille. Même si le développement d'une activité de négociation au sein des CEE semble pour certains aller de soi <sup>3</sup>, le statut des comités européens – qu'ils initient la négociation <sup>4</sup>, l'informent, y participent pleinement ou en assurent la mise en œuvre – continue à diviser vivement les acteurs sociaux. Deux arguments sont ici invoqués. Tout d'abord, la capacité du comité européen à mener à bien une négociation. Ce premier argument renvoie à l'idée, largement partagée par les membres des CEE, qu'il est nécessaire de conforter d'abord le bon et plein exercice de leurs fonctions d'information et de consultation avant de les

1. Voir également l'article de R. Bourque dans ce numéro.

2. Pour une analyse des rôles de modèle, d'accompagnateur ou de moteur que peuvent jouer certains comités d'entreprise européens dans la conclusion des accords-cadres internationaux, voir également Hammer (2005). Pour une étude des accords conclus dans le secteur de l'automobile, voir da Costa et Rehfeldt (2006).

3. Voire serait vu comme le signe du succès de cette nouvelle instance de représentation européenne : « Les entreprises multinationales et les groupes d'entreprises acquièrent une importance croissante et la négociation collective développée dans ces structures sera elle aussi de plus en plus importante. Certes, après d'âpres discussions, la directive 94/45/CE n'a pas attribué de facultés de négociation aux comités d'entreprise européens [...]. Cependant, on ne peut s'empêcher de penser que là où il sera efficace, le fonctionnement de telles institutions de participation (information et consultation) donnera lieu à des pratiques de négociation. » (Supiot, 1999:155).

4. Dans le cadre de ce que B. Teyssié appelle une « pré-négociation d'accords transnationaux », « à ranger au rang des résolutions que ce type d'instance [le CEE] est susceptible de voter » (Teyssié, 2005:986).

engager sur la voie de la négociation. Notons que la recherche de ce bon exercice des fonctions officielles du comité européen recouvre divers aspects, aux premiers rangs desquels se trouve la qualité et la pertinence de l'information transmise<sup>1</sup>, sa quantité<sup>2</sup> et surtout le moment auquel ont lieu l'information et la consultation.

Par ailleurs, et plus fondamentalement sans doute, c'est la légitimité des comités européens à négocier qui est interrogée. La défense de la prérogative syndicale en matière de négociation, dans les pays où domine le modèle dual comme l'Allemagne ou la France, représente là l'argument le plus fréquemment invoqué par les acteurs syndicaux qui refusent aux comités européens toute faculté de négociation, et de ce fait tout engagement dans la signature des accords de RSE. Conseillant les représentants impliqués dans la mise en place d'un CEE, un responsable CGT en charge des questions liées aux comités européens exprime clairement ce refus : « Ceci ne signifie pas que ces comités d'entreprise européens puissent devenir des lieux de négociation. Le rôle de négociateur, du moins en France, n'a jamais été dévolu ni aux comités d'entreprise, ni aux Comités Centraux d'Entreprise (CCE), ni aux comités de groupe. En France les négociations interviennent entre le patronat ou les directions et les organisations syndicales représentatives. Aussi comme les CE, CCE et comités de groupe, les comités d'entreprise européens doivent être des instruments qui créent les conditions pour l'ouverture de négociation entre les organisations syndicales et le patronat ou les directions. [...] c'est donc dans le cadre national qu'il convient de ramener le lieu des négociations. »<sup>3</sup> L'argumentaire avancé est intéressant non seulement parce qu'il traduit nettement l'attachement à la prérogative syndicale en matière de négociation, mais aussi parce qu'il démontre comment la dimension potentiellement transnationale de la négociation se trouve de ce fait même niée. Au regard de cet argument, la promotion d'une activité de négociation au sein des CEE serait à l'inverse attendue chez les représentants habitués au modèle du canal unique<sup>4</sup>.

On ne peut cependant s'en tenir à ces associations strictes entre partisans d'un rôle de négociation dévolu au CEE et modèle du canal unique d'une part, opposants à la fonction contractuelle et modèle dual d'autre part. D'un côté, l'absence de mandat permettant aux membres des CEE de s'engager dans une négociation se révèle problématique aux yeux de

1. Un représentant CGT au CEE d'un groupe textile se plaint ainsi que l'essentiel de la réunion du comité européen soit consacré à la présentation du *marketing* et à l'énumération des marques du groupe.

2. Que l'information manque... ou soit au contraire trop abondante, comme le souligne une représentante française au CEE de France Télécom : « ce qu'on peut reprocher [à la direction], c'est de nous donner beaucoup d'informations, et donc parfois de nous noyer... » (entretien, 2005).

3. Cf. Guivarc'h (1997:31).

4. « On peut penser que certains syndicats nationaux – comme les syndicats italiens et britanniques – feront pression pour qu'au sein de ces instances, on n'en reste pas à l'information et qu'au moins une concertation, une participation, voire une négociation s'établissent » (Jobert, 2000:165).

nombre d'acteurs syndicaux, quels que soient leur origine nationale et le modèle représentatif auquel ils se rattachent dans leur propre pays. De l'autre côté, l'étude des premiers textes communs conclus par des comités européens (Carley, 2001), comme les études récentes sur les accords transnationaux conclus dans les entreprises multinationales avec l'implication des CEE (Commission européenne, 2006), confirment la présence ancienne et significative des entreprises françaises et allemandes dans ces négociations. C'est qu'en France, en Allemagne, en Italie ou au Royaume-Uni, « la multiplication des agents de représentation » et l'« enchevêtrement des fonctions » qui s'observent depuis quelques années bousculent précisément la distinction traditionnelle entre canal unique et double canal de représentation et « démontrent que la négociation collective d'entreprise n'est plus une activité strictement réservée aux syndicats » (Laulom, 2005:284-287) <sup>1</sup>. Cela s'observe d'autant plus que la négociation devient une négociation de gestion, qui prend notamment pour objet la question de l'anticipation et de la gestion des restructurations dans l'entreprise (Jobert, 2008). Or la question des « restructurations responsables » est justement l'une des voies par lesquels les comités d'entreprise européens prennent pied dans le champ de la RSE et s'engagent dans des négociations d'envergure transnationale <sup>2</sup>. En outre, parmi les arguments en faveur d'une implication des CEE dans ces négociations, A. Sobczak (2006) note que cela permet d'éviter l'asymétrie entre les partenaires de la négociation constatée lorsque les fédérations syndicales internationales ou européennes sont les seules signataires : dans ce cas en effet, les représentants des salariés sont organisés au niveau de la branche alors que la direction ne représente qu'une seule entreprise. L'intervention conjointe des fédérations syndicales et des comités européens permet ainsi d'équilibrer les parties à la négociation.

### **III.3. De la gestion de situations de crise à l'engagement dans des initiatives de long terme**

Pour les comités d'entreprise européens, s'engager sur le terrain de la RSE représente un troisième défi, qui renvoie au caractère relativement discontinu et instable de leur existence et de leur fonctionnement (Béthoux, 2004). Deux raisons principales expliquent cela. La première tient au fait, bien connu, que les comités européens ne se réunissent souvent qu'une à deux fois par an et fonctionnent avec des moyens matériels et des ressources financières limités. Cette existence discontinue, qui rend déjà difficile le

1. Même si, précise l'auteur, « la remise en cause du monopole syndical prend des formes très variées dans chacun des pays » (*Ibid.*). On voit ainsi que les réflexions sur le possible développement d'une négociation collective transnationale, et parallèlement sur l'investissement du comité européen dans des démarches de RSE négociées, ne prennent sens qu'au regard des évolutions des systèmes de relations professionnelles nationaux.

2. Voir *infra*, ainsi que l'étude de M. Carley et M. Hall (2006) présentant une typologie des négociations engagées par les comités d'entreprise européens sur les questions de restructuration.

Encadré 3.

**Qu'entend-on par « restructurations socialement responsables » ?  
La réponse de la FEM \***

La Fédération européenne des métallurgistes s'est récemment dotée d'un manuel sur « la manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprise » (FEM, 2006) dans lequel est présentée « l'approche politique de la FEM en matière de restructurations d'entreprise socialement responsables ».

Cette approche se fonde sur « dix principes directeurs à suivre en cas de restructuration transnationale », ainsi énoncés :

- mettre sur pied un système d'alerte rapide ;
- assurer le respect total des droits à l'information et à la consultation aux niveaux national et européen ;
- mettre sur pied un groupe européen de coordination syndicale composé des syndicats impliqués, du CEE et du coordinateur de la FEM ;
- transparence totale des informations ;
- établir une plateforme commune ;
- envisager des solutions négociées acceptables pour tous (où il est précisé que « les syndicats, avec l'aide du CEE, chercheront à négocier un accord-cadre avec la direction au niveau européen, couvrant à la fois les aspects industriels et les aspects sociaux, garantissant que la restructuration est effectuée de manière socialement responsable et que la pérennité de l'entreprise et de l'emploi est garantie à long terme. ») ;
- développer une stratégie de communication ;
- envisager des activités transfrontalières ;
- explorer tous les recours juridiques pour garantir que les travailleurs sont entendus ;
- engagement contraignant.

Ainsi, la notion de « restructurations socialement responsables » renvoie ici moins à l'attitude attendue de la direction de l'entreprise qu'à la nécessité de développer une intervention syndicale coordonnée au niveau européen, ce qu'exprime bien le double objectif que se donne la FEM en édictant ces principes : « renforcer notre capacité à agir en situation de crise et éviter de nous diviser ». En ce sens, le caractère « socialement responsable » des restructurations repose aussi sur une implication forte du comité d'entreprise européen, dans lequel la FEM voit un moyen de « donner de l'élan à notre capacité à travailler ensemble » (FEM, 2006:11-15).

\* Sur la notion de « restructurations socialement responsables », on peut se reporter également à l'avant-propos de J.-E. Ray au dossier de *Droit social* consacré en mars 2006 aux restructurations : le juriste y interroge cette notion au regard du rythme incessant des restructurations que connaît l'économie européenne, du sens à donner dans ce contexte à l'idée d'« anticipation des restructurations » et à celle d'« employabilité », des possibilités de « négocier les restructurations » ou encore du rôle que peut jouer le « contrôle juridictionnel pour les restructurations ». Il conclut sur l'ambivalence de la RSE dans ce domaine, dans la mesure où elle vise à la fois à « mieux protéger les salariés à l'occasion des restructurations » et à « éviter une éventuelle mise en cause de [la] responsabilité judiciaire ou médiatique » du *management* (Ray, 2006:259).

fonctionnement général de l'instance, complique d'autant plus son éventuel investissement sur les questions de responsabilité sociale qui requièrent le plus souvent une implication de long terme (Syndex, 2004). La seconde raison tient à l'instabilité des comités européens dans les groupes soumis à des processus de restructuration fréquents et de grande ampleur. Outre que de telles situations perturbent le fonctionnement régulier de l'instance, elles poussent également les acteurs syndicaux et les représentants des salariés concernés à se concentrer sur la gestion et la résolution des situations de crise plutôt qu'à s'investir sur des problèmes persistants qu'ils soient industriels, économiques ou sociaux. Les perspectives introduites par les thématiques relevant de la RSE posent ainsi la question d'une mobilisation du comité européen qui soit continue, et non ponctuelle, et qui s'inscrive dans une perspective de plus long terme que la seule réaction aux situations d'urgence qui naissent de l'annonce et de la mise en œuvre des projets de restructuration. De ce fait, se retrouve au premier plan la question des rôles et des usages du comité européen, qui se présente à la fois comme une arme en cas de conflit et comme un possible lieu de débats sur des thèmes d'intérêts communs. Avec la question de l'implication du CEE dans le champ de la RSE, ce qui est évoqué, c'est donc aussi la possibilité de mettre à profit tous les moments et toutes les circonstances dans lesquels s'inscrit la vie de l'instance transnationale, les périodes de crise comme les périodes de calme ou, comme l'exprime un représentant syndical français lors d'une session de formation à destination de membres de comités européens, de faire du CEE « un outil en période chaude et un outil en période froide ».

Dans cette perspective, deux types d'initiatives méritent d'être mentionnées. En premier lieu, il faut souligner que certains CEE ont tenté de remédier à ce fonctionnement discontinu en engageant un travail de plus long terme à travers l'instauration de groupes de travail spécifiques, de comités transversaux, d'observatoires ou de démarches d'enquête menées à l'échelle du groupe. Les démarches initiées par le comité européen du groupe Total dès sa création en 2001, d'abord sur la question de la sécurité au travail, puis sur celle de l'égalité des chances, en sont un exemple. En second lieu, il convient de noter que l'anticipation et la gestion des restructurations elles-mêmes rejoignent parfois les démarches de RSE, dans le cadre de ce qu'il est alors convenu d'appeler la promotion de « restructurations socialement responsables » (cf. encadré 3). L'accord-cadre international sur la responsabilité sociale du groupe EDF, signé en 2005 non par le CEE mais par quatre fédérations syndicales internationales, et par les organisations syndicales des pays où le groupe est implanté, intègre ainsi, entre autres points, la question de « l'anticipation et de l'accompagnement social des restructurations » à partir de principes présentés en mai 2003 devant le comité européen du groupe énergétique.



Pour s'engager sur le terrain de la responsabilité sociale de l'entreprise, les membres du comité d'entreprise européen doivent donc faire la preuve que le CEE est un lieu pertinent et une structure adéquate pour discuter de tels enjeux. Il s'agit en particulier de montrer que son envergure européenne (et non mondiale), ses fonctions officielles d'information et de consultation (et non de négociation) ou encore son activité relativement discontinuée (et parfois instable) ne constituent pas des obstacles majeurs à la prise en charge des questions de RSE. Le nombre croissant de comités européens signataires d'accords de RSE montre, de fait, que ces obstacles peuvent être surmontés et que le CEE tend à devenir un acteur à part entière du développement de telles pratiques<sup>1</sup>. Reste qu'il n'est pas le seul acteur à intervenir du côté des représentants des salariés, et que se pose alors la question d'une possible coopération, ou d'une éventuelle concurrence, entre les différents acteurs engagés dans la régulation sociale de l'entreprise mondialisée.

#### **IV. Coopération ou concurrence entre acteurs dans la régulation sociale de l'entreprise mondialisée ?**

Les démarches de responsabilité sociale des entreprises, parce qu'elles engagent un grand nombre de parties prenantes, sont souvent présentées comme un défi pour les organisations syndicales qui voient leur place bousculée, si ce n'est menacée, par l'entrée sur la scène sociale de nouveaux acteurs, parfois plus à même de dialoguer ou de contracter avec les directions d'entreprise. La recherche d'un nouvel équilibre entre ces directions, les acteurs syndicaux traditionnels et les représentants des collectivités territoriales ou de la société civile – associations, ONG, mouvements sociaux – retient alors toute l'attention<sup>2</sup>.

Or la négociation et la mise en œuvre d'un accord de RSE au sein d'une entreprise multinationale met déjà en jeu divers acteurs du côté de la représentation des salariés elle-même : organisations syndicales locales et nationales, fédérations syndicales européennes et mondiales, comités d'entreprise européens ou mondiaux se côtoient et doivent, le cas échéant, coordonner leurs actions. Dans certains cas, le développement des démarches de RSE pousse en outre à la création de structures *ad-hoc*, qui obligent à leur tour à s'interroger sur le rôle respectif des différents acteurs et sur le partage des responsabilités qui en découle. Nous illustrons ce point à partir du cas de France Télécom, dans lequel dialogue social européen, porté par le jeune comité européen, et dialogue social international, tourné vers la

1. Dans le bilan des accords transnationaux d'entreprise qu'elle dresse fin 2005, la Commission européenne met ainsi en avant le fait que sur les quelque 90 textes recensés, dont 38 s'apparentent à des accords-cadres internationaux relevant de la problématique de la RSE, près des deux tiers sont co-signés par des comités d'entreprise européens (Commission européenne, 2006).

2. Voir l'ouvrage sur la négociation sociale internationale dirigé par M. Descolonges et B. Saincy (2006) qui aborde cette question à plusieurs reprises.

RSE, se sont précisément développés, dans un premier temps, de façon parallèle <sup>1</sup>.

#### **IV.1. Alliances syndicales mondiales et accords globaux : le cas des télécommunications**

Fin décembre 2006, le groupe France Télécom se dote d'un accord global sur le respect des droits humains fondamentaux, dont le droit syndical, applicable à l'ensemble des sociétés dans lesquelles le groupe est majoritaire. Le texte appelle par ailleurs à une application par les fournisseurs et les sous-traitants de ses dispositions. Les discussions sur cet accord ont été lancées trois ans plus tôt, à l'initiative de la fédération syndicale internationale des télécommunications, l'UNI-Telecom.

Dans le cadre de sa politique globale, la fédération internationale prône en effet la mise en place d'alliances syndicales mondiales dans les entreprises du secteur. Ces alliances, qui cherchent à réunir les syndicats de tous les pays où sont implantés les groupes concernés, représentent la pierre angulaire de son action à l'égard des entreprises multinationales <sup>2</sup>. Notons, cependant, qu'il ne s'agit pas de réunir tous les syndicats présents dans le groupe, mais bien ceux qui sont, de fait, affiliés à l'UNI – en France, seules la CFDT, FO et depuis peu la CGT sont ainsi affiliées. Une fois instaurées, ces alliances ont pour but d'assurer et de consolider les droits syndicaux dans les différents pays d'implantation et de coordonner les activités syndicales des affiliés. Des comités virtuels, créés autour de sites web spécifiques, permettent aux membres de l'alliance de communiquer régulièrement en échangeant informations et expériences <sup>3</sup>. La mise en place des alliances syndicales mondiales n'est cependant ni la première étape de son action, ni une fin en soi. En amont, le travail de la fédération internationale renvoie à un important travail de syndicalisation. En aval, il s'agit d'encourager les alliances et les directions des groupes dans lesquelles elles sont mises en place à négocier et signer des accords-cadres mondiaux ou accords globaux relatifs à la reconnaissance des droits sociaux et syndicaux

- 
1. Pour une analyse plus approfondie de ce cas, voir notre chapitre « Le dialogue social transnational dans l'entreprise : dynamiques européennes » de l'ouvrage coordonné par A. Jobert (2008). L'analyse s'appuie notamment sur des entretiens réalisés auprès d'acteurs syndicaux internationaux (fédération UNI-Telecom) et nationaux du secteur des télécoms, de membres du comité de groupe européen de France Télécom et du directeur des relations sociales du groupe.
  2. Dans les télécommunications, des alliances syndicales mondiales ont été mises en place dans les groupes Cable & Wireless, Deutsche Telekom, France Télécom, OTE, Singapore Telephone, Telefonica, Telios, Vodafone ou WorldCom/MCI/Sprint par exemple.
  3. Cf. « Décollage des comités virtuels dans les télécoms », *UNI Info*, 2004, n° 1, p. 23. L'action syndicale globale se définit aussi lors des rencontres internationales organisées annuellement par l'UNI pour le secteur.

de tous les travailleurs du groupe <sup>1</sup>. Ces accords, dont la mise en œuvre et le suivi sont assurés par les syndicats nationaux et locaux affiliés, sont vus par l'UNI-Telecom comme le nécessaire pendant aux initiatives unilatérales, tels les codes de conduite, qui se réclament de la responsabilité sociale des entreprises. La conclusion de tels accords peut être suivie de l'organisation de conférences globales annuelles, lors desquelles la direction de la firme multinationale présente aux syndicalistes des différents pays les évolutions du groupe lors de l'année écoulée et ses stratégies et perspectives (notamment en termes d'emploi) pour l'année à venir. C'est le cas de l'accord signé dans le groupe espagnol Telefonica – où n'existe pas de comité européen, bien que le groupe entre dans le champ de la directive de 1994 – systématiquement brandi comme exemple par l'UNI-Telecom. D'autres accords globaux ont été conclus dans le secteur, chez l'opérateur grec OTE en juin 2001 <sup>2</sup>, chez Portugal Telecom en janvier 2006 <sup>3</sup>, et chez France Télécom, donc, fin décembre 2006.

#### **IV.2. Dialogue social européen et dialogue social international : un exemple de division du travail syndical ?**

L'Alliance syndicale mondiale de France Télécom, dont le comité exécutif est composé du responsable de l'UNI-Telecom, du président sénégalais de l'alliance et des représentants des trois syndicats français affiliés à l'UNI, réunit les syndicats affiliés d'une quinzaine de pays d'Europe (dont la Suisse non représentée au comité de groupe européen), d'Afrique et d'Asie. Soutenue par l'UNI-Telecom, l'alliance présente fin 2004 un premier projet d'accord-cadre international qui initie une série de rencontres entre la direction du groupe et l'alliance syndicale mondiale dédiées à cette négociation. La direction reconnaît l'intérêt d'un tel accord, précisément pour afficher publiquement l'image d'une entreprise socialement responsable. Elle avance néanmoins avec prudence dans les négociations, craignant notamment que l'adoption de l'accord conduise les organisations syndicales locales à s'en réclamer pour détourner les lois et pratiques de leur pays en matière de droit syndical, et de reconnaissance syndicale en particulier (au Royaume-Uni en premier lieu) <sup>4</sup>. Cette prévention se retrouve dans le

1. Des accords ont été conclus par l'UNI en dehors du secteur des télécoms, comme ceux de Carrefour (2001), ISS (2003), H&M (2004), Falck (2005), Nampak (2006) ou Securitas (2006) par exemple. La conclusion d'accords mondiaux est en effet une stratégie de toute la fédération UNI et non seulement de la branche des télécommunications. Cf. « Accords mondiaux. Multinationales et droits des travailleurs », et « Accords mondiaux. UNI en marche », *UNI Info*, 2004, n° 2, p. 5-9.

2. Peu présent dans l'Union européenne (Chypre), ce groupe n'est pas couvert par la directive de 1994 ; ses activités se déploient en Serbie, Roumanie, Bulgarie, Arménie, Ukraine, ainsi qu'en Jordanie et au Yémen.

3. Les implantations internationales du groupe portugais sont toutes extra-européennes (Amérique du Sud, Afrique et Asie).

4. A cet égard, la direction est attentive aux démarches similaires engagées dans d'autres groupes du secteur : chez Deutsche Telekom, ou encore chez Telefonica dont l'expérience en la matière est plus ancienne.

texte final de l'accord qui avance un principe de neutralité, limitant de fait les possibilités de création d'organisations syndicales outre-Manche <sup>1</sup>.

Parallèlement, le groupe s'est doté d'un comité d'entreprise européen, défini par un accord d'avril 2004, qui représente les activités de dix-huit pays, dont les trois piliers que sont la France, la Pologne et le Royaume-Uni. Globalement satisfaits par l'accord conclu, les membres du comité européen en expérimentent rapidement les potentialités lors des restructurations et des suppressions d'emplois annoncées successivement au Danemark, en Pologne et en Espagne. En revanche, l'activité du jeune comité de groupe européen se déploie en dehors de tous liens avec celle de l'Alliance syndicale mondiale. Ainsi, si les représentants français au comité européen que nous avons interrogés ont tous un avis arrêté sur cette alliance (positif dans le cas de la CGT, de la CFDT et de FO ; négatif pour SUD qui n'y est pas représenté), son action, voire son existence même, sont inconnues de certains autres membres européens du comité, y compris de ceux qui sont très impliqués dans la vie de l'instance représentative européenne. Notons par ailleurs que ce sont les mêmes acteurs français qui sont de fait impliqués dans chacune de ces démarches : les représentants syndicaux français membres du comité exécutif de l'alliance sont tous trois membres non seulement du CEE mais aussi de son bureau. Ce double investissement à la fois traduit et nourrit leur perception de l'internationalisation de l'ancien opérateur public, en tenant compte non seulement de ses liens anciens avec les pays extra-européens, les anciennes colonies françaises d'Afrique en particulier, mais également de ses évolutions récentes, dont l'extension communautaire s'accompagne d'un recentrage des activités du groupe sur l'Europe.

Plusieurs facteurs expliquent alors le manque apparent d'articulation entre les deux démarches et posent ainsi trois questions relatives d'une part aux acteurs transnationaux à même de s'investir dans la régulation sociale de l'entreprise multinationale, d'autre part aux niveaux d'action pertinents pour leur intervention, et enfin aux moyens qu'ils peuvent mobiliser. Un premier facteur renvoie aux tensions politiques entre syndicats français, affiliés et non affiliés à l'UNI : que la légitimité de l'UNI, et donc d'une structure comme l'Alliance syndicale mondiale qu'elle promeut au sein du groupe, soit mise en cause par certains membres du comité européen peut expliquer le non-investissement de l'instance européenne dans une démarche initiée par la fédération syndicale internationale. En second lieu, le poids des représentants français dans le comité européen représente, aux yeux du responsable de l'UNI-Telecom, un obstacle au rapprochement

1. L'accord global conforte en revanche la création de forums des employés élus par les salariés, tels que ceux mis en place dans les filiales anglaises du groupe. Cf. M. Descolonges, « Les syndicalistes des pays riches peuvent-ils être solidaires des salariés des pays pauvres ? », *Le Monde* (Economie), 23 janvier 2007, p. 8.

des travaux de l'alliance et du CEE, en raison des risques de tension qui pourraient naître entre les syndicalistes français, représentant l'ancienne puissance coloniale, et les syndicalistes des anciens pays colonisés largement présents au sein de l'alliance. Enfin, il est important de souligner qu'au moment où la négociation de l'accord global du groupe est engagée, l'UNI-Telecom n'est structurée qu'au niveau international et non au niveau européen, ce qui distingue le secteur des télécommunications de la plupart des autres secteurs d'activité qui bénéficient d'une représentation européenne, à Bruxelles. Parce qu'elle est structurée au niveau directement international, la fédération UNI-Telecom place le développement des comités d'entreprise européens au second plan de ses priorités, derrière les actions à vocation véritablement mondiale, telles la mise en place des alliances mondiales et la conclusion des accords globaux de RSE. C'est ce qu'exprime clairement le syndicaliste britannique, responsable de cette fédération internationale : « Nous n'avons pas beaucoup de comités d'entreprise européens dans le secteur des télécoms – on ne les a pas vraiment encouragés... C'est pour cela que je dis que nous travaillons avec nos affiliés lorsqu'ils mettent en place un CEE, mais on ne les encourage pas délibérément à le faire. Et notre travail vis-à-vis des multinationales ne se limite pas aux CEE. En fait, pour nous, le cœur de notre travail avec les multinationales, c'est ce que nous appelons les « alliances », afin de réunir les syndicats pour traiter des questions propres à l'entreprise multinationale... » (entretien, 2005). La promotion des démarches de RSE n'est alors pas vue, à ce stade tout du moins, comme l'occasion de faire converger représentation internationale et représentation européenne des salariés du groupe <sup>1</sup>.

En sortant du cadre français à propos duquel il a été énoncé, ces constats rejoignent celui avancé de longue date par François Sellier (1984) : le choix des niveaux de négociation – ou plutôt ici des niveaux de régulation – n'est pas dicté seulement par la nature des problèmes à traiter, mais relève aussi largement de considérations stratégiques. En l'absence d'un tel déterminisme fonctionnel, ces choix ne sont donc pas, non plus, définitifs : la division internationale du travail syndical qui se fait jour ici peut ainsi être amenée à bouger, à mesure notamment que les instances concernées, l'Alliance syndicale mondiale et le comité de groupe européen, gagnent en visibilité et en légitimité.

1. La nomination en juillet 2005 d'un *policy officer* de l'UNI-Telecom, présent à Bruxelles et chargé des questions européennes, ainsi que l'organisation par l'UNI-Telecom à l'automne 2006 d'un premier séminaire européen consacré aux comités d'entreprise européens dans le secteur signalent la possibilité d'une plus grande convergence en ce sens.

## V. Conclusion

Le développement de la responsabilité sociale des entreprises représente plusieurs enjeux de taille pour les organisations syndicales européennes. En premier lieu, il pose la question d'une éventuelle privatisation du droit du travail, accompagnée d'un recul des régulations publiques qui encadrent les activités des entreprises multinationales – réactivant ainsi les débats déjà anciens sur la place de l'entreprise dans les régulations du travail et de l'emploi et sur leur possible « autoréglementation » (Supiot, 1989). La diversité des thèmes que recouvre la notion de RSE conduit également les acteurs syndicaux à se pencher sur des questions qui débordent la seule relation d'emploi, mais aussi le cadre national dans lequel les organisations syndicales se sont historiquement construites. Enfin, la multiplicité des acteurs impliqués dans les démarches de RSE place les syndicats aux côtés de nouveaux acteurs publics et privés qui les obligent à réévaluer et à redéfinir leur position et leur stratégie, vis-à-vis des employeurs notamment. Or c'est bien du fait de ces trois enjeux – quelles règles produire, sur quoi et avec qui – que le développement de la RSE permet, nous semble-t-il, de questionner le développement parallèle des comités d'entreprise européens.

Cela renvoie à l'un des traits importants qui caractérisent, aujourd'hui encore, les comités d'entreprise européens : parce qu'elle n'est pas donnée par le texte de la directive, ni par les lois de transposition nationales, et qu'elle n'est que partiellement explicitée par les accords qui les créent, la portée des CEE n'est pas entièrement établie, y compris aux yeux des acteurs qui les constituent et à ceux des travailleurs qu'ils représentent. De ce fait, l'exploration continue des capacités et potentialités de cette nouvelle instance représentative transnationale accompagne l'investissement progressif des acteurs sociaux en son sein. Les mobilisations collectives suscitées par les situations de restructuration, que connaissent bon nombre d'entreprises multinationales dans lesquelles sont instaurés des CEE, incarnent à cet égard des moments d'exploration tout à fait déterminants (Béthoux, 2006). Le développement des démarches de RSE nous paraît alors jouer un rôle similaire – bien que dans une moindre mesure sans doute – en obligeant tout à la fois à revenir sur ce qui fait l'originalité des CEE, à examiner leurs capacités et leurs limites actuelles, et à s'interroger sur leurs possibles voies d'évolution, à l'heure où la perspective d'une éventuelle révision de la directive de 1994 fait de nouveau l'actualité.

## Références bibliographiques

- Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Seuil, Paris.
- Béthoux E. (2004), « Les comités d'entreprise européens en quête de légitimité », *Travail et emploi*, 98, p. 21-35.
- Béthoux E. (2006), *Entreprises multinationales et représentation des salariés en Europe : l'expérience des comités d'entreprise européens*, thèse de sociologie, université Paris X-Nanterre.
- Béthoux E., Didry C., Mias A. (2007), « What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the Nature of the Multinational Corporation », *Corporate Governance : an International Review*, 15, 1/2007, p. 77-90.
- Beaujolin F. (2004), *Les syndicats européens et la responsabilité sociale de l'entreprise*, Rapport final de la Confédération européenne des syndicats, Bruxelles.
- Bourque R. (2005), *Les accords-cadres internationaux et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, Institut international d'études sociales, DP/161/2005, BIT, Genève.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Carley M. (2001), *Bargaining at European Level? Joint Texts Negotiated by European Works Councils*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Carley M., Hall M. (2006), *European Works Councils and Transnational Restructuring*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Carroll A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, 38, 3/1999, p. 268-295.
- Cochoy F. (2007), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme "représentation" de l'économie et du droit », *Droit et société*, 65, p. 91-101.
- Commission européenne (2006), *Transnational Texts Negotiated at Corporate Level: Facts and Figures*, Study Seminar « Transnational Agreements », *DG Emploi et affaires sociales*, 17 mai (rédigé par E. Pichot et C. Vogt).
- da Costa I., Rehfeldt U. (2006), *Syndicats et firmes américaines dans l'espace social européen : des comités d'entreprise européens aux comités mondiaux ?*, Rapport pour le Commissariat général du Plan, convention n° 08.2003.
- Descolonges M., Saincy B. (dir.) (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris.
- Drouin R.-C. (2006), « Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale », *Les Cahiers de droit*, 47, 4/2006, p. 703-753.
- Farjat G. (1998), « Nouvelles réflexions sur les codes de conduite privée », in Clam J., Martin G., *Les transformations de la régulation juridique*, LGDJ, Paris, p. 151-164.
- Fayolle J. (2006), « Responsabilité sociale des entreprises, restructurations, délocalisations », *Document de travail*, n° 06-01, IRES.

- Fédération européenne des métallurgistes (2006), *Manuel de la FEM. La manière de gérer les restructurations transnationales d'entreprises*, Bruxelles.
- Guivarc'h R. (1997), « Comités d'entreprise européens. Conseils aux négociateurs », *Le Peuple*, 1458, p. 29-34.
- Hammer N. (2005), « International Framework Agreements: Global Industrial Relations Between Rights and Bargaining », *Transfer*, 11.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branche et territoires*, Toulouse, Octarès.
- Jobert A. (2008), « La négociation collective des restructurations en France : de la consultation des représentants du personnel à la négociation des accords de méthode », *Management international*, 12, p. 59-66.
- Jobert A. (dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires*, PIE-Peter Lang, Bruxelles.
- Laulom S. (2005), « Le cadre communautaire de la représentation des travailleurs dans l'entreprise », in Laulom S. (dir.), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Presses universitaires de Saint-Etienne, Saint-Etienne.
- Moreau M.-A. (2006), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation*, Dalloz, Paris.
- Nordestgaard M., Kirton-Darling J. (2004), « Corporate Social Responsibility within the European Sectoral Social Dialogue », *Transfer*, 3.
- Papadakis K. (dir.) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, ILO, ILS, Geneva.
- Ray J.-E. (2006), « Avant propos. Pour des restructurations socialement responsables », *Droit social*, 3, p. 249-259.
- Sellier F. (1984), *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, PUF, Paris.
- Sobczak A. (2002), *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, Paris.
- Sobczak A. (2006), « Les enjeux juridiques des accords-cadres internationaux », in Descolonges M., Saincy B. (dir.) *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Paris, p. 93-138.
- Syndex (2004), *Projet MARSCEE. Enquête auprès des comités d'entreprise européens*, Rapport de synthèse.
- Supiot A. (1989), « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise en droit français », *Droit social*, 3, p. 195-205.
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, Paris.
- Teyssié B. (2005), « La négociation transnationale d'entreprise ou de groupe », *Droit social*, 11, p. 982-990.
- Waddington J. (2007), « Douze ans après la directive, quelle efficacité réelle des comités d'entreprise européens ? », *Chronique internationale de l'IRES*, 104, p. 22-30.