

# **Les CEE et la négociation collective transnationale : les accords européens et mondiaux dans l'automobile**

*Isabel da COSTA \**, *Udo REHFELDT \*\**

---

## **Introduction**

La négociation collective transnationale (NCT) est un phénomène relativement récent, la plupart des accords ayant été signés après 2000. Nous utilisons ici le terme NCT pour nous référer à l'ensemble des pratiques de négociation visant à conclure des accords au niveau européen ou mondial. Au niveau mondial la NCT a abouti à la signature de plus de 70 accords-cadres internationaux (ACI) avec les fédérations syndicales internationales (FSI). En Europe la NCT, dans le cadre des articles 138 et 139 du Traité d'Amsterdam, a produit relativement peu d'accords au niveau interprofessionnel, et un nombre conséquent d'accords mais avec une portée plus limitée au niveau sectoriel. Il n'y a pas de cadre juridique pour la NCT au niveau des entreprises en Europe, mais la Commission européenne étudie la possibilité d'en adopter un qui serait « optionnel ».

C'est dans le secteur de l'automobile qu'ont eu lieu deux des tendances les plus avancées dans le domaine de la NCT (da Costa, Rehfeldt, 2006a). Tout d'abord, chez Ford et General Motors (GM) en Europe, l'évolution du rôle des CEE d'un simple exercice du droit d'information et de consultation vers la négociation d'accords européens de sauvegarde de site et de protection de l'emploi. Ensuite, chez Volkswagen, Renault et Daimler-Chrysler, l'élargissement du périmètre de représentation des salariés au-delà

---

\* CNRS-IDHE.

\*\* IRES.

des frontières européennes, avec la création de comités mondiaux, qui ont tous signé des ACI. Nous analyserons ici l'action des syndicats et des CEE dans cinq firmes de l'automobile à partir de deux enquêtes que nous avons réalisées sur ce sujet <sup>1</sup>. Nous mettrons ainsi en lumière l'évolution des stratégies syndicales de même que l'importance de la coordination de l'action syndicale transnationale assurée par la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) et la Fédération internationale des organisations des travailleurs de la métallurgie (FIOM).

## **1. La lente mise en place d'une représentation transnationale des salariés**

Dans les années 1970, plusieurs cas de fermetures de filiales de firmes multinationales ont suscité un débat public et des critiques à l'égard des stratégies de délocalisation considérées comme une menace pour l'emploi dans plusieurs pays européens. Le projet de constituer au niveau international un contre-pouvoir syndical face au pouvoir des multinationales fut lancé dans les années 1960 par les secrétariats professionnels internationaux (SPI) de la métallurgie, de la chimie et de l'alimentation, trois branches particulièrement touchées par le processus d'internationalisation des firmes. Charles Levinson, successivement secrétaire général adjoint de la FIOM et secrétaire général de l'ICF (Fédération internationale de la chimie), a beaucoup contribué à la propagation de ce projet à la fois par son action et à travers ses écrits (Rehfeldt, 1993, 2002). Mais c'est surtout à partir de la mise en place d'une instance de représentation transnationale, le CEE, dans un nouvel espace de régulation, celui de l'Europe, et dans un contexte où les entreprises font évoluer leurs politiques de gestion des ressources humaines avec la mondialisation, que la représentation transnationale des salariés fut reconnue par les entreprises multinationales (EMN) et qu'ont émergé les premiers accords transnationaux.

### **1.1. Stratégies syndicales aux niveaux mondial et européen**

Selon la théorie de Levinson (Levinson, 1974), l'action syndicale devrait suivre l'évolution des firmes dont le caractère multinational se développerait par étapes jusqu'à la dernière, où les firmes n'auraient plus de liens

1. Nous avons effectué une recherche sur la négociation collective transnationale dans le secteur de l'automobile pour le Commissariat Général au Plan en 2004-2006 (da Costa, Rehfeldt, 2006a) et avons participé, en 2007-2008, à celle sur les accords-cadres internationaux pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Telljohann, da Costa, Müller, Rehfeldt, Zimmer, 2009). Nous avons mené des entretiens avec des représentants de toutes les fédérations syndicales internationales et européennes, de la Confédération européenne des syndicats, de la Confédération syndicale internationale, de BusinessEurope, de l'Organisation internationale des employeurs, ainsi que des représentants de la direction, des CEE et de représentants syndicaux ou élus nationaux d'un certain nombre d'entreprises dont, dans le secteur automobile, DaimlerChrysler, Ford Europe, GM Europe, Volkswagen et Renault.

particuliers avec un Etat donné. L'action syndicale multinationale devrait ainsi progresser selon un schéma en trois stades :

- au premier stade, il s'agirait d'organiser le soutien international à un syndicat qui déclencherait un conflit du travail dans une filiale d'un groupe multinational ;

- au deuxième stade, il s'agirait de coordonner des négociations collectives simultanées dans plusieurs filiales d'un même groupe dans plusieurs pays ;

- au stade final, il y aurait des négociations intégrées avec la direction du groupe multinational sur la base de revendications préalablement définies en commun par les différents syndicats nationaux.

Pour servir de soutien logistique aux échanges d'informations et pour coordonner l'action syndicale, les SPI ont encouragé la constitution de conseils de groupe mondiaux. Pendant longtemps aucune firme transnationale ne voulait reconnaître ces conseils mondiaux comme interlocuteur et encore moins conclure un accord avec un SPI. Les organisations syndicales internationales et nationales, soutenues par l'opinion publique, ont en même temps fait pression sur les gouvernements pour que les organisations internationales mettent en place une régulation sociale des EMN, avec plus de succès. En effet, ces dernières ont élaboré dans les années 1970 les premiers « codes de conduites », l'OCDE en 1976 avec ses *Principes directeurs* à l'intention des entreprises multinationales, suivis par la *Déclaration tripartite* sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT en 1977. Un projet analogue au niveau des Nations Unies n'a pas abouti à l'époque. L'adoption de ces nouvelles régulations internationales avait une signification symbolique importante. Cependant aucune sanction n'était prévue dans les textes et les organisations syndicales ont critiqué leur caractère volontaire qui en limitait l'efficacité <sup>1</sup>.

Au niveau européen, comme au niveau mondial, les stratégies syndicales face à la mondialisation se sont déployées dans plusieurs directions (da Costa, Rehfeldt, 2009). Outre les campagnes syndicales à différents niveaux (CISL, 2002), mentionnons ici, à la fois les pressions exercées pour que les institutions européennes adoptent une réglementation sociale transnationale et la poursuite des efforts de coordination syndicale au sein des EMN pour négocier des accords transnationaux. La coordination syndicale a été facilitée par la création en 1973 d'une organisation unitaire au niveau européen, la Confédération européenne des syndicats (CES), qui

1. Depuis 2000 il y a eu plusieurs changements. Les *Principes* de l'OCDE ont été révisés en 2000. Ils comprennent maintenant une procédure de suivi renforcée qui permet de mettre en cause publiquement une entreprise individuelle. La *Déclaration tripartite* de l'OIT a été révisée à plusieurs reprises, la dernière en 2006, mais ne comporte toujours pas de sanctions. Le code de l'ONU n'a jamais été adopté mais son secrétaire général, Kofi Annan, a lancé en 2000 un *Pacte mondial* auquel les entreprises peuvent adhérer sur une base volontaire. Elles risquent d'être rayées de la liste des adhérents si elles ne respectent pas leurs engagements.

a progressivement intégré des syndicats de traditions différentes et s'est dotée de structures analogues au niveau des branches professionnelles. La CES a obtenu des avancées progressives sur ces deux volets de sa stratégie. L'avancé la plus significative a été la mise en place de structures de représentation des salariés au sein des EMN en Europe.

### **1.2. Du projet Vredeling à la directive sur les CEE**

Ce processus a débuté en 1980 lorsque la Commission européenne a présenté un premier projet de directive sur l'information et la consultation dans les EMN (JO CE n° C/297, 15.11.1980), appelée directive Vredeling du nom de son auteur, Henk Vredeling, commissaire européen et socialiste néerlandais (da Costa, Rehfeldt, 2008 ; Didry, Mias, 2005). En cas de projet de fermeture totale ou partielle d'une filiale, une consultation obligatoire était prévue en deux phases. La première se situait au niveau de la filiale, où les représentants des salariés disposaient d'un délai de trente jours après l'obtention de l'information pour formuler un avis. S'ils estimaient que la décision envisagée était « susceptible d'affecter directement leurs conditions d'emploi et de travail », la direction était tenue d'ouvrir des négociations avec eux. Le projet de directive donnait le droit aux représentants des travailleurs de s'adresser directement à la direction de la société mère, même si elle était située à l'extérieur de la Communauté européenne, s'ils considéraient que les informations divulguées par la direction locale étaient insuffisantes (procédure dite *by-pass*). Il était possible de constituer une représentation des travailleurs pour l'ensemble des filiales européennes, par un accord avec la société mère. Dans ce cas, les dispositions pour la représentation de la filiale s'appliquaient à cette instance.

Fondamentalement, le projet de directive Vredeling de 1980 s'inspirait de la même philosophie que les *Principes* de l'OCDE et la *Déclaration tripartite* de l'OIT. Comme eux, il postulait la nécessité d'informations régulières et voulait constituer une incitation à la mise en place de structures de consultation et de négociation. Mais contrairement à ces derniers, il était plus contraignant en matière de contenu des informations et de procédures, en exigeant une information régulière, au moins trimestrielle, sur des thèmes précis tels que les projets d'investissement et de restructuration. En cas de manquement, un recours était prévu devant les tribunaux nationaux compétents et les Etats membres devaient fixer les sanctions appropriées. Le projet Vredeling s'inscrivait aussi dans la continuité d'une série d'initiatives prises par la Commission européenne pour assurer la « participation des salariés », depuis son projet de 1970 d'un statut de société européenne qui comportait déjà la possibilité de négocier des conventions collectives directement avec les directions de ces sociétés transnationales au niveau européen (Rehfeldt, 2006). Même s'il n'y avait pas d'obligation d'accord, le

projet de directive Vredeling dans sa version originale aurait constitué un soutien au développement d'une négociation collective transnationale en Europe selon le vœu explicite de son auteur (da Costa, Rehfeldt, 2008:53).

Pour tenir compte de l'opposition des organisations patronales, qui considéraient que les *Principes* de l'OCDE étaient suffisants et qu'une législation européenne ne s'imposait pas, la Commission européenne a présenté en juillet 1983 une version modifiée de son projet (JO CE 1/217, 12.8.1983). La liste des informations obligatoires y était devenue plus vague et moins contraignante. Les informations sur les programmes d'investissement et sur les projets de restructuration avaient disparu. La fréquence des informations régulières était réduite à une par an. La modification la plus importante était la suppression du recours direct auprès de la direction de la société mère.

Mais même dans cette version allégée, le projet n'a finalement pas été adopté, se heurtant à l'obligation d'un vote unanime au Conseil des ministres et à la menace d'un veto du gouvernement britannique de Margaret Thatcher. Il a fallu attendre 1990 pour voir apparaître un nouveau projet de directive de la Commission européenne s'inspirant en partie de la deuxième version du projet Vredeling. Il a fallu en outre un changement des traités européens, permettant son adoption à la majorité qualifiée en Conseil des ministres, pour que la directive sur les CEE soit finalement adoptée en septembre 1994 (encadré 1).

## Encadré 1

**La directive de 1994 sur les CEE**

La directive sur les CEE, adoptée en septembre 1994 et entrée en vigueur le 22 septembre 1996, rend obligatoire une négociation pour la constitution d'une instance d'information et de consultation dans toutes les entreprises transnationales qui emploient au moins 1 000 travailleurs à l'intérieur de l'Espace économique européen (UE plus la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein) et au moins 150 travailleurs dans plus d'un pays membre. A la demande d'au moins 100 salariés (ou de leurs représentants) dans au moins deux pays, la direction d'un groupe transnational concerné doit engager des négociations avec un « groupe spécial de négociation » de représentants des salariés de l'ensemble du groupe pour mettre en place un CEE ou une procédure d'information-consultation équivalente. Pour les entreprises dont le siège est situé en dehors de l'Espace économique européen, la direction centrale doit désigner une filiale comme mandataire pour cette négociation et pour l'obligation de fournir les informations demandées. Chaque direction d'entreprise concernée dispose de trois ans, à partir d'une demande faite par un groupe de salariés ou de ses représentants, pour négocier la mise en place d'un CEE ou d'une procédure d'information-consultation. En cas de

■ ■ ■

■ ■ ■

refus de négociation, de désaccord déclaré ou après écoulement de trois ans, une annexe de la directive définit des « prescriptions subsidiaires » pour un CEE, qui s'appliquent alors automatiquement.

Parmi les droits subsidiaires énumérés dans son annexe figurent l'information et la consultation, au moins une fois par an, sur l'évolution des activités du groupe et sur ses perspectives, « notamment sur sa structure, sa situation économique et financière, l'évolution probable de ses activités, la production et les ventes, la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, la réduction de la taille ou la fermeture d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci et les licenciements collectifs ». Par ailleurs, une réunion spéciale de consultation doit être accordée « dans les meilleurs délais » à la demande du comité, lorsque des circonstances exceptionnelles interviennent « qui affectent considérablement les intérêts des travailleurs, notamment en cas de délocalisation, de fermeture d'entreprises ou d'établissements ou de licenciements collectifs ».

La directive sur les CEE contenait des prescriptions subsidiaires afin de favoriser une solution négociée dans l'attente que les représentants des travailleurs parviendraient à un accord établissant des règles au moins similaires à celles de ces prescriptions. Selon l'article 13 de la directive, les groupes ayant négocié un accord sur la mise en place d'un comité ou d'une instance équivalente avant son entrée en vigueur pouvaient conserver ce comité. Ils n'étaient donc pas obligés de suivre la procédure prévue par l'article 6, de mise en place d'un « groupe spécial de négociation » composé selon les règles définies par les lois nationales de transposition.

La directive de 1994 ne comporte pas d'obligation d'information sur un projet de restructuration, ni d'obligation de consultation en vue d'aboutir à un accord. Ce n'est qu'au moment de l'affaire Renault-Vilvorde, provoquée par la décision de Renault en 1997 de fermer sa filiale belge de Vilvorde, que des tribunaux français ont estimé que, quelle que soit la formulation choisie dans l'accord sur le CEE, une entreprise est obligée de réunir son CEE en séance extraordinaire pour l'informer et le consulter sur un projet de restructuration transnationale. S'appuyant sur cette jurisprudence, les syndicats européens ont développé une série de revendications en vue du processus de révision de la directive, qui aurait dû intervenir en 1999, mais que la Commission européenne a retardé jusqu'en 2008, notamment en raison de l'opposition des organisations patronales (encadré 2).

## Encadré 2

**La « refonte » de 2009 de la directive sur les CEE**

La « refonte » de la directive sur les CEE a été adoptée le 5 mai 2009 par le Parlement européen et le Conseil des ministres (publiée au *Journal officiel de l'Union européenne*, 16.5.2009, L 122/28-44). Elle ne tient que partiellement compte des revendications des organisations syndicales européennes. Ces dernières ont obtenu d'être, pour la première fois, expressément mentionnées par la directive, mais seulement parmi les experts par qui un groupe spécial de négociation (GSN) peut se faire assister. Elles doivent aussi être informées de la composition d'un GSN et du début des négociations.

Dans sa version de 1994, la consultation était définie de façon restrictive comme un « échange de vue et établissement d'un dialogue ». Aucune négociation transnationale n'était prévue ni exclue par la directive. Dans sa nouvelle version, elle fait des progrès certains pour établir le caractère préalable d'une consultation. Celle-ci doit maintenant avoir lieu « à un moment, d'une façon et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs (...) d'exprimer, dans un délai raisonnable, un avis » (art. 2). L'information et la consultation doivent être mises en œuvre « de manière à en assurer l'effet utile et à permettre une prise de décision efficace de l'entreprise » (art. 1). Cela implique donc le droit du CEE de faire des contre-propositions, même s'il n'y a ni effet suspensif, ni obligation de réponse de la direction, ni réunion supplémentaire avec le CEE.

La nouvelle directive oblige les futurs accords à fixer « les modalités de l'articulation entre l'information et la consultation du CEE et des instances nationales de représentation des travailleurs » (art. 12). A défaut d'une telle précision dans l'accord, les lois nationales peuvent prévoir que le processus débute de manière concomitante dans le cas où « des décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail sont envisagées ».

La révision de la directive ne concernera que les nouveaux accords négociés après son entrée en vigueur en 2011. La question de savoir si elle s'applique également aux accords préexistants en cas de changement structurel de l'entreprise est juridiquement controversée.

**1.3. Les CEE acteurs dans un nouvel espace de régulation ?**

Selon l'Institut syndical européen (ETUI, 2009), 908 CEE étaient en activité en juillet 2009 dans deux tiers des EMN potentiellement concernées par la directive, couvrant environ 16 millions de salariés dans l'espace économique européen ce qui correspond à deux tiers des salariés concernés. Les grandes EMN ont presque toutes mis en place un CEE, alors que la majorité des entreprises de taille moyenne tarde à le faire.

On constate une grande diversité dans le fonctionnement des CEE. Certains n'ont qu'une existence symbolique et la plupart ont un impact limité sur les décisions prises par les groupes transnationaux, dont ils ne sont pas toujours informés « en temps utile ». Les procédures d'information inscrites dans les accords sont généralement peu contraignantes. Malgré la présence dans les accords, ici ou là, du terme « consultation », il manque généralement des procédures appropriées pour permettre un véritable débat informé, voire une inflexion des points de vue. Selon un bilan établi en 2006 (Carley, Hall, 2006), seuls 14 % des accords signés avant 1996 et 11 % de ceux signés après prévoient des dispositifs qui vont au-delà de la définition restrictive de la consultation contenue dans la directive de 1994 et prévoient la possibilité de formuler un avis ou une recommandation. Selon une enquête menée pour la CES en 2005 auprès des représentants syndiqués dans les CEE, seuls 13 % des répondants considèrent que le CEE a été informé et consulté en temps utile d'une décision de restructuration, alors même que 80 % des répondants auraient connu une restructuration transnationale dans les cinq années précédant l'enquête (Waddington, 2007).

Néanmoins, l'émergence des CEE, une nouvelle institution de représentation des salariés appuyée par une législation européenne, a donné un nouvel élan aux stratégies syndicales par rapport aux firmes multinationales, avec d'abord la création négociée de quelques CEE sur une base volontaire à partir de 1985 (Rehfeldt, 1993 ; da Costa, Rehfeldt, 2008), puis leur généralisation après l'adoption de la directive de 1994, et finalement, à partir de 1996, la signature de premiers accords-cadres européens (ACE) (encadré 3).

BSN-Danone a joué un rôle pionnier dans ce développement, en créant, sur une base volontaire en 1986, un « comité européen de consultation », à la fois préfiguration d'un CEE avec des représentants des salariés de ses filiales européennes et structure paritaire entre la direction du groupe et l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes). Après plusieurs rencontres bilatérales, BSN signe, en outre, en 1988 un « avis commun » avec l'UITA, qui est aujourd'hui considéré comme le premier ACI. BSN-Danone signera ensuite cinq autres ACI, avant d'être relayée par d'autres EMN, essentiellement d'origine européenne, à partir de 1995 (Telljohann *et al.*, 2009).

La reconnaissance des FSI comme partenaires pour la négociation au niveau mondial et l'émergence d'accords européens ont été favorisées par l'évolution des stratégies des EMN, compte tenu du développement de politiques de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de gestion des ressources humaines au niveau européen, du souci de l'opinion publique,



## Encadré 3

**La négociation collective transnationale : ACI et ACE**

Notre rapport pour la Fondation européenne (Telljohann, da Costa, Müller, Rehfeldt et Zimmer, 2009) distingue deux catégories d'accords transnationaux d'entreprise : les accords-cadres internationaux (ACI) et les accords-cadres européens (ACE), en fonction de la portée des accords et des signataires du côté des salariés. En général les ACI ont une portée mondiale et sont signés par des fédérations syndicales internationales (FSI), les ACE ont une portée régionale européenne, et sont signés par des CEE, des fédérations syndicales européennes (FSE), et/ou des syndicats nationaux.

Nous avons identifié 68 ACI conclus jusqu'en juin 2008. Ils portent principalement sur les droits fondamentaux des travailleurs, notamment ceux contenus dans la *Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail* de l'OIT en 1998, mais aussi sur d'autres thèmes tels que la santé et la sécurité. La majorité des ACI a été signée avec des entreprises ayant leur siège en Europe, surtout en Allemagne et en France. Les CEE y jouent souvent un rôle important car même lorsqu'ils ne sont pas signataires de ces accords ils en sont parfois les initiateurs ou sont chargés d'en assurer le suivi.

La Commission européenne a établi en 2008 un inventaire de tous les accords transnationaux d'entreprise signés jusqu'à la fin de 2007. Nous avons soustrait les 68 ACI que nous avons identifiés et avons considéré les 73 autres textes comme des ACE. Le nombre est certainement sous-estimé car aucun organisme communautaire n'en est officiellement dépositaire. Les CEE ont signé la majorité des ACE et y jouent un rôle majeur. Ces accords sont plus hétérogènes que les ACI en matière de procédure et de contenu. Les ACE portent sur une variété de sujets plus grande que les ACI : restructurations (plus du tiers des accords), dialogue social, santé et sécurité, ressources humaines, protection des données, droits fondamentaux, participation financière, etc.

voire même de la personnalité des dirigeants, (Daugareilh, 2005 ; Descolonges, Saincy, 2006 ; Schömann *et al.*, 2008 ; Papadakis, 2008 ; Moreau, 2006 ; Béthoux, 2008 ; Bourque, 2008).

La capacité des CEE à se constituer en tant qu'acteurs de la négociation collective, notamment sur un thème tel que les restructurations transnationales – qui étaient la principale raison d'être de la directive de 1994 – a été questionnée par certains chercheurs dès la fin des années 1990 (Streeck, 1998 ; Hancké, 1999, 2000). Même dans un cas considéré comme exemplaire, celui de Renault-Vilvorde en 1997, cet objectif n'avait pas été atteint, malgré l'appui des manifestations syndicales et une grève organisée au niveau européen (Rehfeldt, 1998 ; Richter, 1998). On pouvait alors conclure

que les CEE pouvaient au mieux faciliter une coordination syndicale transnationale, mais que les véritables négociations sur les effets sociaux des restructurations continueraient à se dérouler aux niveaux national et local.

Wolfgang Streeck (1998) recommande ainsi aux organisations syndicales de ne pas abandonner le niveau national, où le rapport de forces leur est plus favorable, car elles y disposent d'un certain nombre de ressources politiques et d'un niveau élevé de normes sociales légales. Streeck considérait alors que les CEE n'apportaient pas une réponse adéquate aux problèmes de la globalisation, notamment en raison de l'absence de normes contraignantes comparables aux droits de co-détermination dont disposent les conseils d'entreprise en Allemagne (Streeck, 1997).

Une interprétation plus pessimiste encore du rôle des CEE a été donnée par Bob Hancké en 1999. Hancké constatait le succès des stratégies des EMN de l'automobile à mettre en concurrence les différents sites de production par la technique du *benchmarking* en vue d'obtenir des concessions syndicales sur les coûts salariaux et les conditions de travail en échange de promesses de sauvegarde de tel ou tel site. Pour Hancké, au lieu d'accroître la coopération internationale entre les représentants des salariés, les ressources des CEE étaient utilisées par les syndicalistes locaux pour améliorer la situation de leur site. Sur la base de l'analyse d'une série d'accords de sauvegarde de site signés par les constructeurs automobile allemands et les conseils d'entreprise locaux au milieu des années 1990, il conclut qu'au lieu de devenir l'instrument de la coopération syndicale internationale pour combattre le *dumping* social, les CEE seraient devenus un élément majeur d'un nouveau « régime de concurrence » (Hancké, 1999, 2000).

Ces analyses « europessimistes » sont aujourd'hui en partie contredites par une nouvelle dynamique de l'utilisation des CEE aboutissant à la signature d'ACE dont la majorité porte sur les restructurations. Certains de ces accords, ceux qui traitent des restructurations concrètes (da Costa, Rehfeldt, 2010), édictent des règles substantielles et contraignantes en ce qui concerne la sauvegarde de l'emploi et des sites de production. Ils ont été signés à partir de 2000 surtout par des EMN du secteur de l'automobile qui ont été pionnières en la matière (da Costa, Rehfeldt, 2006b, 2007). Nous allons maintenant analyser ces accords.

## 2. Les accords transnationaux dans le secteur automobile

Les CEE mis en place dans le secteur automobile ont servi de base à deux innovations importantes dans les relations professionnelles en Europe. D'une part, la NCT au niveau européen par les CEE de Ford et GM Europe, qui ont signé des ACE portant notamment sur les restructurations. D'autre part, la transformation des CEE en comités d'entreprise

mondiaux chez Volkswagen, DaimlerChrysler et Renault qui ont par la suite tous négocié des ACI. Cette évolution est d'autant plus remarquable que rien dans la législation européenne n'oblige les directions à aller au-delà de l'information et de la consultation périodique de ces comités. Il s'agit là d'une initiative des partenaires sociaux. La portée de ces accords varie considérablement, de simples accords de procédure en passant par des textes sur les droits fondamentaux jusqu'à des accords substantiels sur les restructurations.

## **2.1. La NCT au niveau Européen**

### **2.1.1. Ford Europe**

Le CEE de Ford Europe (CEEF) a été créé le 16 septembre 1996 à Bruxelles, soit six jours avant l'entrée en vigueur de la directive européenne sur les CEE. La direction était ainsi dispensée de négocier la mise en place d'un CEE selon l'article 6. Compte tenu du taux élevé de syndicalisation dans l'ensemble des usines européennes (généralement autour de 90 %), tous les membres du CEE sont syndiqués. Le CEEF comprend trois experts syndicaux externes : un permanent allemand de l'IG Metall, un syndicaliste britannique du TGWU, le troisième expert syndical tournant entre les trois autres pays (Belgique, Espagne, France). Le syndicaliste allemand est le coordinateur syndical du CEE Ford pour le compte de la FEM. Un comité restreint a aussi été mis en place, qui est composé de trois membres. Le président est allemand, (selon la conception allemande du CEE, le président est un représentant des salariés). Il s'agit du président du conseil central d'entreprise de Ford Allemagne. Le vice-président est britannique, du TGWU. La Belgique, l'Espagne et la France se partagent le troisième siège, qui tourne tous les deux ans. Le secrétaire du CEE, un salarié allemand détaché à temps plein et membre de l'IG Metall, participe également aux réunions sans droit de vote.

Le 25 janvier 2000 le CEEF a négocié le premier ACE signé par un CEE dans l'industrie automobile au niveau européen. C'est aussi le premier accord substantiel conclu par une EMN au niveau transnational car il porte pas seulement sur des principes généraux mais sur des règles contraignantes et concrètes, touchant à la fois à l'emploi et à la production. Cet accord est survenu dans le cadre de la restructuration de l'entreprise Ford. En effet, en 1997, tous les équipementiers appartenant à Ford au niveau mondial avaient été regroupés au sein d'un groupe qui sera plus tard autonome et nommé Visteon. Selon l'accord Visteon :

- tous les salariés de Ford devenus salariés de Visteon par transfert lors de la séparation bénéficieront dans leurs nouveaux contrats de travail de la

reprise des mêmes conditions d'emploi y compris l'ancienneté et les droits à pension de retraite ;

- pendant toute la durée de leur emploi à Visteon, ils bénéficieront (à vie) de salaires, avantages sociaux et autres conditions d'emploi exactement équivalentes à celles des salariés de Ford dans leurs pays (y compris concernant les achats de voitures par exemple) ;

- tous les salariés de Ford travaillant à Visteon peuvent, avant la séparation définitive, demander à revenir à Ford (*flow-back*). Ils seront réintégrés en fonction de la disponibilité des postes et d'une série d'autres critères dans un délai maximal de cinq ans (leur droit à réintégration cesse après deux refus de proposition de poste) ;

- tous les salariés de Ford travaillant à Visteon peuvent, après la séparation définitive de Visteon, postuler pour les emplois ouverts à recrutement extérieur chez Ford, à égalité de compétence ils seront prioritaires pour l'embauche ;

- un groupe de travail mixte, composé du management de Ford et du comité restreint du CEE de Ford, est chargé de l'application et du suivi de l'accord et de « statuer en cas de litiges concernant son interprétation ».

En contrepartie de la protection à vie des conditions d'emploi des anciens salariés Ford, d'autres clauses garantissent à Visteon des achats de produits (un certain volume de sous-traitance) afin d'assurer la viabilité de la nouvelle entreprise et le maintien du niveau de l'emploi pendant les prochains deux cycles de produit. En revanche, Visteon devait progressivement, en cinq ans, aligner les prix des produits livrés à Ford au niveau « de la concurrence ». Cette partie de l'accord a fait l'objet d'une renégociation.

Afin de le rendre obligatoire, l'accord-cadre a été repris et mis en œuvre aux différents niveaux nationaux, mais le CEEF continue d'en assurer le suivi, d'être le « gardien de l'accord » selon l'expression de son secrétaire. L'accord, jugé globalement réussi par les représentants des salariés, a posé quelques problèmes d'adaptation, le principal étant la tension entre la garantie des avantages donnée aux anciens salariés Ford et l'exigence de prix compétitifs de la part de Visteon. L'embauche de nouveaux salariés à des salaires inférieurs en Allemagne et au Royaume-Uni ainsi que le rachat d'usines en Europe de l'Est ont ajouté d'autres tensions, sans mentionner la tentation de diminuer les coûts en réduisant l'emploi. Cette stratégie a surtout été suivie par Visteon Allemagne, par le biais d'un plan social. Ces problèmes ont été partiellement réglés par la négociation d'un avenant signé en 2003 à la fois par le CEEF et le CEE de Visteon.

Cette expérience, ainsi que les relations de confiance établies entre la direction et le CEEF ont ouvert la voie à la négociation d'autres accords européens au sein de la firme, tels que l'accord GFT (*Getrag Ford*

*Transmissions*) de 2000 ou l'accord IOS (*International Operation Synergies*) de 2004 qui protègent également le personnel concerné lors des restructurations. En 2006 et 2008 deux autres accords de ce type ont été signés qui garantissent le maintien du niveau de l'emploi en ingénierie suite à une réorganisation interne de Ford Europe.

Par ailleurs, en octobre 2000, un accord précisant les modalités de saisie du CEEF ainsi que la périodicité de ses rencontres a été signé. Il stipule que le CEE a le droit de négocier avec la direction au niveau européen dès lors qu'une décision de la direction a des effets qui touchent « des parties importantes des effectifs dans au moins deux pays ». La négociation doit être précédée d'un mandatement du comité restreint par les instances de représentation nationales ou locales concernées, qui doivent également ratifier le projet d'accord. Pour préciser la procédure de négociation, un accord révisant le règlement intérieur du CEE a été signé en 2002. Il précise que le CEEF doit se réunir au moins deux fois dans l'année, une fois avec la direction et une fois en interne, et que le comité restreint doit se réunir au moins quatre fois par an avec la direction. Dans la pratique, le nombre des réunions, notamment du comité restreint, est bien supérieur. En vue d'une négociation, le président du CEE doit s'assurer de disposer d'un mandat écrit des instances de représentation nationales ou locales. Des membres du CEE ont le droit de participer aux négociations, menées en principe par le comité restreint. Après un vote du CEE sur l'accord négocié, les membres du CEEF doivent s'assurer de sa ratification, de nouveau par écrit, par les instances nationales et locales. Conjointement avec les directions des filiales nationales, les membres du CEEF garantissent la mise en œuvre nationale et locale de l'accord.

Un accord sur les *Principes sur les droits sociaux et la responsabilité sociale*, a également été signé en 2003 par le vice-président de Ford Europe chargé des Ressources Humaines et le président du CEEF. La négociation de cet accord s'est effectuée sur la base d'un premier projet de texte proposé par le CEEF en septembre 2002. Il est semblable aux ACI sur les droits fondamentaux et contient les principes préconisés par la FIOM pour les ACI, mais n'a pas été signé par cette dernière ni par une organisation syndicale nationale ou européenne. Il s'applique uniquement au niveau européen.

Quels facteurs ont contribué à ce bilan important d'accords européens chez Ford ? Le premier est l'existence d'un réseau de représentants des salariés qui fonctionne depuis plus de dix ans et qui a permis d'assurer des actions de solidarité et de peser sur le rapport de forces avec la direction. Le CEEF a même essayé d'étendre la coordination jusqu'aux représentants syndicaux de la maison mère américaine. Entre 1966 et 1989, les premiers contacts avec le syndicat américain UAW ont eu lieu à l'occasion des réunions du conseil de groupe mondial Ford organisées par la FIOM. En

2001, il y eu une rencontre entre des représentants des salariés européens et nord-américains (USA, Canada, Mexique) à Cologne dans le cadre d'un nouveau réseau mis en place par la FIOM. Le CEEF est favorable à la continuation de la coopération syndicale transnationale mais n'envisage pas pour autant d'élargir son comité européen en comité mondial. Il souhaiterait plutôt la mise en place d'instances régionales dont les présidents constitueraient ensuite un comité mondial. Le CEEF souhaite poursuivre sa coopération avec la FIOM afin de concrétiser ces objectifs.

Le comité restreint du CEEF a contribué à élaborer une approche stratégique qui est, à certains égards, le prolongement d'une pratique déjà établie par les représentants du personnel en Allemagne, à savoir une approche de « co-management » qui prend en considération les contraintes compétitives du groupe et qui suscite, en retour, une certaine disposition du management à faire des concessions sur le plan social. Les conditions économiques relativement plus favorables de Ford Europe, comparées à l'époque aux performances d'autres producteurs automobiles en Europe, ont certainement contribué à augmenter les marges de manœuvre du CEEF dans les négociations.

### **2.1.2. General Motors Europe (GME)**

Les accords signés chez General Motors Europe (GME) en mars 2001, octobre 2001, décembre 2004 et avril 2008 ont une portée plus grande encore que les ACE Ford, car ils donnent des garanties contre des menaces de fermeture d'établissements à l'ensemble des salariés du groupe en Europe. Constatant que les négociations locales nationales avaient dans le passé contribué à la mise en concurrence des sites sans parvenir à préserver les emplois, le CEE de GME a progressivement adopté une stratégie de solidarité transnationale, en mettant en avant trois principes pour « partager les sacrifices » :

- pas de fermeture de site ;
- pas de licenciements secs ;
- recherche d'alternatives négociées et socialement acceptables (travail à temps partiel, départs volontaires, préretraites, transferts vers d'autres sites de GME, etc.).

Le CEE de GME a été créé, comme celui de Ford, le 16 septembre 1996, soit six jours avant l'entrée en vigueur de la directive européenne sur les CEE. En 1986 une nouvelle direction pour l'Europe avait été installée à Zurich (Suisse), où un Allemand issu de la direction d'Opel à Rüsselsheim était devenu le directeur des ressources humaines. Avant cela, les opérations des filiales européennes de GM, Opel, Vauxhall et Saab étaient coordonnées depuis le siège d'Opel à Rüsselsheim (Allemagne). Le CEE

mis en place est officiellement appelé « GM European Employee Forum », de façon à éviter l'expression de « comité d'entreprise » ou de « conseil d'entreprise ». Il dispose de deux experts syndicaux externes, un Allemand de l'IG Metall et un suppléant britannique du syndicat TGWU. Son comité restreint est composé de deux Allemands, d'un Britannique, d'un Espagnol et d'un Suédois. C'est un Allemand, président du conseil central d'entreprise d'Opel et figure importante, comme chez Ford, qui se trouve à la tête du CEE.

En mai 2000 un accord a été signé entre le CEE et la direction de GME à propos de l'alliance entre GM et Fiat. Il s'agit du deuxième accord européen signé par un CEE dans l'industrie automobile. L'accord a été négocié en coopération avec l'IG Metall pour le compte de la FEM et après coordination avec le CEE de Fiat. Il stipulait qu'en cas de transfert d'employés de GME vers des joint-ventures de GME et Fiat, les accords collectifs existants continueraient d'être appliqués. Il n'y aurait pas de licenciements économiques jusqu'en 2010. L'éclatement de l'alliance entre Fiat et GM et le rapatriement des filiales respectives (notamment Powertrain) en 2005 ont rendu cet accord caduc.

En mars 2001 le CEE a signé un deuxième accord sur la restructuration de GME, l'accord Luton. Il est novateur à deux titres. D'abord, parce qu'il s'agit d'un accord qui donne des garanties à l'ensemble des salariés du groupe en Europe, et pas seulement à ceux concernés par une opération ponctuelle, comme les externalisations Ford-Visteon ou GM-Fiat. Ensuite, parce qu'il a été signé après le déclenchement d'une grève coordonnée au niveau européen. L'origine de l'accord a été l'annonce par la direction de GM d'un programme de restructuration qui comportait la suppression de 10 000 emplois au niveau mondial dont 6 000 en Europe. Il prévoyait la fermeture du site de GM Vauxhall à Luton (Royaume-Uni) pour la production de voitures de tourisme (modèle Vectra), ce qui impliquait la suppression de 2 000 emplois sur ce site. Le comité restreint du CEE a alors élaboré une stratégie mixte reposant à la fois sur la mobilisation des salariés et sur la négociation d'un accord-cadre avec la direction de GME. Les représentants des salariés ont, en collaboration avec la FEM, appelé à une « journée d'action européenne » pour le 25 janvier 2001, afin d'appuyer les négociations qui devaient avoir lieu ce jour-là avec la direction du groupe à Zurich. L'ACE qui a finalement été signé le 5 mars 2001 stipule que la direction évitera les licenciements économiques et consultera les représentants des employés au niveau des sites avant de procéder à des réductions d'effectifs.

Quelques mois plus tard, GME a annoncé des réductions d'emplois supplémentaires sous l'appellation « plan Olympia ». Ce plan projetait la réduction des capacités de production des sites Opel, Vauxhall et Saab,

menaçant surtout les sites de production du modèle Astra à Anvers (Belgique) et Bochum (Allemagne) et les sites de production du modèle Corsa à Saragosse (Espagne) et Eisenach (Allemagne). Un troisième accord-cadre entre la direction et le CEE de GME, l'accord Olympia, a été signé en octobre 2001. La direction s'est engagée à réaliser les ajustements de capacité sans fermeture d'usine et sans licenciements secs et à ce que les ajustements des niveaux d'emploi se passent d'une manière « socialement responsable », utilisant des préretraites, des plans sociaux, etc. En échange, le CEE de GME acceptait des mesures pour accroître la productivité ainsi que la généralisation des « meilleures pratiques » ce qui signifie des mesures visant à augmenter la flexibilité en fonction de la variation de la demande des clients et de la variation des cycles de la vie du produit.

Le 29 octobre 2002, le CEE et la direction de GME ont signé un accord sur les « principes fondamentaux de responsabilité sociale ». Cet accord a également été signé par l'expert syndical externe pour le compte de la FEM. Il s'agit, comme chez Ford, d'un accord semblable aux ACI sur les droits fondamentaux mais s'appliquant seulement au niveau européen. Dans son préambule, l'accord fait référence à la reconnaissance par GM des « principes globaux de responsabilité sociale Sullivan ». La direction de GM considère que son engagement en faveur des *Global Sullivan Principles* va au-delà d'une reconnaissance des principes fondamentaux formulés par l'OIT auxquels elle n'estime pas utile de faire référence. Ces principes, qui ont été élaborés en 1999, à l'initiative du pasteur Sullivan <sup>1</sup>, par un groupe de cinq hauts responsables d'EMN américaines – dont le vice-président de GM – concernent la non-discrimination, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé et le droit à la syndicalisation libre, mais pas le droit à la négociation collective.

En septembre 2004, GME a annoncé un nouveau projet de fermeture d'un site, puis la suppression de 12 000 emplois (20 % des effectifs) en Europe. En réaction, la FEM a mis en place un « groupe européen de coordination syndicale » – composé de membres de son secrétariat, de représentants des organisations syndicales nationales concernées et de membres du CEE de GME – qui a organisé une journée d'action européenne le 19 octobre 2004 rassemblant plus de 50 000 salariés de tous les sites de GME. Le même jour, le Parlement européen évoquait le cas GME. Un nouvel accord a été conclu le 8 décembre 2004 par la direction de GME, la

1. Leon E. Sullivan, décédé en 2001, était un pasteur noir américain engagé dans le mouvement pour les droits civiques. Il avait rejoint le conseil d'administration de GM en 1971. En 1977, il avait rédigé une première version des *Sullivan Principles*, une liste de six principes fondamentaux de non-discrimination. Ces principes étaient surtout destinés à moraliser l'engagement des firmes américaines en Afrique du Sud et à contribuer à la lutte contre l'Apartheid. Après avoir contribué avec succès à augmenter la pression sur les firmes et le gouvernement américain en vue de l'abolition de l'Apartheid, le pasteur Sullivan a pris l'initiative d'une charte plus englobante, appelée les *Global Sullivan Principles*. Environ 200 entreprises multinationales, principalement américaines, ont signé cette charte sur une base volontaire.



FEM, les organisations syndicales nationales et le CEE, qui reconnaissait les problèmes économiques de GME, y compris la nécessité de réduire les coûts et de diminuer les effectifs de façon « significative », mais réaffirmait les principes des accords précédents consistant à éviter les fermetures de site et les licenciements secs (EMF, 2005). La prise en charge de la restructuration a été répartie sur l'ensemble des sites en Europe. Les représentants des salariés au niveau national, et le comité restreint du CEE sont chargés du suivi de l'accord. La stratégie transnationale de coordination syndicale est caractérisée par le mot d'ordre de Klaus Franz, président du CEE : « partager les sacrifices » (*share the pain*).

En juin 2006, la direction de GME a annoncé un nouveau projet de fermeture d'usine, celle d'Azambuja au Portugal. En réaction, les représentants des salariés ont de nouveau organisé des actions communes dans toutes les usines européennes, cette fois sous forme de grèves tournantes (Bartmann, Blum-Geenen, 2006 ; EMF, 2007). La direction a d'abord accepté de ne pas fermer l'usine avant la conclusion d'un nouvel accord européen puis a fermé juste avant Noël. Cette évolution montre la force d'une stratégie syndicale coordonnée au niveau européen mais aussi la fragilité des accords passés, surtout en l'absence de validité juridique des ACE.

Ces difficultés ont renforcé la détermination des syndicats et du CEE de GME à empêcher d'autres fermetures. Pour éviter d'avoir seulement à réagir par rapport à des projets de mise en concurrence des différents sites pour le choix de production du nouveau modèle Astra/Zafira, le CEE a mis en place, conjointement avec les syndicats nationaux et la FEM et bénéficiant d'un soutien financier de la Commission européenne, un groupe de travail, appelé « Delta », pour organiser une distribution équitable des futures volumes de production de ce modèle. Tous les représentants des salariés des sites impliqués ont signé un « pacte de solidarité », avec l'engagement formel de ne pas signer des accords nationaux ou locaux avant qu'un ACE ne soit négocié, garantissant l'absence de fermeture de site et de licenciements secs (Bartmann, Blum-Geenen, 2007). Le pacte a réussi. En avril 2008, un nouvel ACE a été signé qui exclut les licenciements secs et garantit les sites Ellesmere Port (Royaume-Uni), Bochum, Trollhättan (Suède) et Gliwice (Pologne) pour le cycle du nouveau modèle. Le site d'Anvers, qui n'a pas été retenu, devrait produire deux autres nouveaux modèles. Un accord complémentaire a donné des garanties aux travailleurs transférés vers des équipementiers externalisés qui conservent des avantages acquis y compris un droit de retour pendant cinq ans. Quel que soit l'avenir de GME, ces accords demeurent un exemple important de ce que peut être l'action d'un CEE avec une coordination syndicale stratégique et une forte solidarité transnationale.

Comme chez Ford, les accords européens de GME ne sont que des accords-cadres qui ont besoin d'être repris et mis en œuvre à travers la négociation locale et nationale. Cela tient à la nécessité de leur donner un caractère obligatoire. Cette mise en œuvre au niveau local s'est faite selon des modalités très diverses qui tiennent aux différences des systèmes de relations professionnelles et des cultures syndicales, notamment entre les deux principaux pays concernés : culture du compromis dans le cadre de la codétermination en Allemagne, culture conflictuelle et d'exclusion des thèmes économiques de la négociation en Grande-Bretagne. Ainsi, la culture syndicale du syndicat britannique majoritaire, le TGWU, fortement marqué à gauche, ne conduit pas à la signature d'accords locaux. Ses représentants expliquent qu'ils n'ont pas l'habitude de signer des accords pour réduire l'emploi. Ils ont donc pris acte de l'engagement de la direction de mener les restructurations sans licenciements économiques et en payant des primes substantielles aux candidats au départ, par un *national understanding* de l'ACE qui sert de *terms of reference*. En l'occurrence même un accord écrit n'aurait pas eu de valeur justiciable. En Grande Bretagne le respect des accords collectifs repose uniquement sur l'engagement moral ou bien sur le rapport de forces. De ce point de vue, l'ACE et sa surveillance par le CEE ont servi de garde-fou institutionnel pour garantir que la direction respecte ses engagements. Les représentants syndicaux britanniques expriment toutefois une certaine déception, car la direction a finalement bel est bien fermé le site de Luton en 2002 pour ce qui est de la production de voitures de tourisme. Il n'y subsiste que la direction britannique du groupe et une fabrication de véhicules utilitaires IBC, une *joint-venture* avec Renault. Il s'agit donc, comme dans le cas d'Azambuja, d'un échec relatif. On peut toutefois considérer que sans la solidarité active des autres sites européens et sans l'ACE les conditions sociales de la reconversion risquaient d'être bien inférieures.

## **2.2. Vers des comités d'entreprise mondiaux**

Dans certaines entreprises comprenant des sites de production importants en dehors de l'espace économique européen, les syndicats ont souhaité inclure des représentants des salariés de ces sites dans les CEE, leur attribuant parfois un statut « d'observateurs ». Volkswagen a été la première firme automobile à établir un comité d'entreprise mondial (CEM) en 1999. Renault et DaimlerChrysler ont fait de même en 2000 et 2002. Dans ces trois cas l'existence des CEE a servi de socle et de modèle pour la mise en place de CEM.

### **2.2.1. Daimler**

Dès 1992 s'est constitué chez Daimler-Benz, sur une base informelle, un « comité européen des représentants du personnel », limité au réseau

des concessionnaires. Comme Ford et GM, le groupe Daimler-Benz y était d'abord hostile mais a fini par signer, en septembre 1996, un accord « volontaire » pour la mise en place d'un CEE.

Après la fusion avec Chrysler en 1998, les représentants allemands des conseils d'entreprise de DaimlerChrysler (DC) ont fait la demande auprès de la direction de créer aussi un CEM. Un comité informel a été créé en 1998 pour quatre ans, sur une base expérimentale et sans accord écrit. Après la fin de cette phase, ce comité a été institutionnalisé de manière définitive, par un accord signé le 18 juillet 2002, sous l'appellation World Employee Committee (Comité mondial des salariés). La structure du CEM ressemble à celle du CEE mais, alors que ce dernier, avec ses 30 membres, représente la totalité des sites, le CEM, avec ses 13 membres, représente seulement les pays les plus importants. En règle générale, les membres du CEM sont des salariés de DC, sauf pour les USA et le Canada. Le CEM a élu un comité restreint, composé d'un président et d'un vice-président, qui est aussi le président du CEE, du conseil central d'entreprise allemand ainsi que du conseil d'entreprise du principal site allemand Mercedes de Stuttgart-Sindelfingen. Jusqu'à la séparation des deux groupes, le vice-président était un dirigeant de l'UAW.

Le 30 septembre 2002, le WEC DC a signé un accord sur les *Principes de responsabilité sociale de DaimlerChrysler*. Cet accord n'a pas été facile en raison de la non-participation de la FIOM aux négociations et de l'absence de références aux conventions de l'OIT au départ. Ces références ont finalement été intégrées dans le préambule de l'accord, ainsi qu'une référence au *Pacte mondial (Global Compact)* du secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, auquel DC venait d'adhérer. Outre le respect des droits fondamentaux au travail, le texte final contient aussi quelques principes concernant les formes des relations professionnelles que la direction souhaite promouvoir. Il indique ainsi : « La coopération avec les salariés, leurs représentants et les syndicats sera constructive. L'objectif poursuivi par cette coopération sera la recherche d'un équilibre équitable entre les intérêts commerciaux de l'entreprise et les intérêts des salariés. » Pour faciliter explicitement les campagnes de syndicalisation dans les entreprises non syndicalisées aux Etats-Unis, un passage de l'accord stipule : « Durant les campagnes d'organisation, l'entreprise et le management resteront neutres ; l'entreprise (...) assurera que les salariés pourront prendre leur décision librement. » Pour la signature, un compromis a été trouvé : le vice-président UAW du CEM a signé l'accord « pour le compte de la FIOM ». Dans la pratique, le suivi de cet accord est exemplaire, ayant abouti à la résolution de plusieurs conflits au niveau local, y compris concernant des sous-traitants en Europe.

Jusqu'en 2006, le CEE n'avait pas d'activité de négociation. Seulement 6 % des salariés de Daimler en Europe travaillaient hors d'Allemagne.

Les choses ont changé avec la séparation de Daimler et Chrysler en 2006. Avant, les liens transatlantiques étaient plus importants que les liens européens, depuis, trois ACE ont été signés. Les deux premiers en 2006, sur l'information et la consultation, et sur l'ajustement des niveaux d'emploi. La direction avait annoncé qu'il y aurait une diminution du nombre des emplois qui visait surtout les employés de bureau et certains cadres. En Allemagne, l'emploi des salariés est protégé par un accord d'entreprise signé en 2004 qui interdisait tout licenciement avant 2012. Le but de l'ACE sur l'ajustement de l'emploi était d'empêcher des licenciements secs sur l'ensemble de l'entreprise en Europe, en cherchant des mesures socialement acceptables pour la réduction des emplois. En 2007, un troisième ACE a été signé sur l'adaptation du réseau des concessionnaires en Europe après la séparation de Daimler et Chrysler. 400 personnes ont alors été transférées vers d'autres entreprises du groupe, en évitant des transferts non volontaires. Les salariés concernés reçoivent une « prime d'accueil ». Grâce à l'accord négocié par le CEE, cette prime s'applique maintenant au niveau européen et non plus uniquement allemand.

### **2.2.2. Volkswagen et Renault**

Malgré la multiplication d'implantations à l'étranger, Volkswagen restait à la fin des années 1990 encore faiblement mondialisée et concentrée sur l'Europe. En 1995, 60 % de l'emploi du groupe était concentré en Allemagne et 77 % en Europe. Mais malgré la relative modestie de son engagement à l'étranger, Volkswagen était entre-temps devenu le second producteur automobile en Amérique du Sud et le premier en Chine. Volkswagen a joué plusieurs fois un rôle d'avant-garde dans la transnationalisation de la représentation des salariés. Les syndicats ont commencé à organiser une représentation des salariés du groupe Volkswagen au niveau mondial en 1966, lorsque la FIOM a créé un conseil de groupe mondial commun à Volkswagen et Daimler-Benz. En 1979, la FIOM a fondé un conseil propre pour Volkswagen, mais qui ne s'est réuni que trois fois en 15 ans : en 1979, en 1986 et en 1993. A l'inverse de beaucoup de conseils de ce type, il ne s'agissait toutefois pas de rencontres purement syndicales, puisque dès le départ le management de Volkswagen et de ses filiales étrangères a participé à ces réunions.

En 1990 Volkswagen était la première firme automobile à établir un CEE sur une base volontaire. A partir de 1995, ce CEE a commencé à inviter, à l'occasion d'une de ces deux réunions annuelles, des représentants des travailleurs des sites en Argentine, au Brésil, au Mexique et en Afrique pour des « conférences mondiales des travailleurs Volkswagen ». Finalement, lors de la troisième conférence de ce type, organisée en 1998, il fut décidé de créer un « comité d'entreprise mondial du groupe Volkswagen ». Celui-ci fut instauré

formellement lors de sa réunion constitutive en mai 1999 avec la signature d'un accord avec la direction. C'était le deuxième comité d'entreprise mondial (CEM) instauré sur la base d'un accord avec la direction, après celui de la multinationale suédoise SKF en 1995, et le premier dans le secteur automobile (Müller, Rüb, 2002 ; Müller *et al.*, 2004a et b).

L'accord sur la mise en place du CEM Volkswagen reprend les termes de l'accord sur le CEE y compris pour son statut organisationnel. Seuls le préambule et les règles de composition changent. On note l'absence de représentation de la Chine. Elle est formellement justifiée du fait qu'il s'agit de *joint-ventures* et que Volkswagen ne possède pas la majorité du capital de ses usines chinoises. De cette manière, le comité mondial échappe à l'obligation de vérifier si les délégués des travailleurs dans ces usines sont « librement et démocratiquement élus », condition d'appartenance au comité selon la formulation de l'accord. Il y a un grand degré d'identité personnelle des membres du CEE et du CEM, y compris pour le représentant syndical externe, qui est un permanent syndical de l'IG Metall qui représente la FEM dans le CEE et la FIOM dans le CEM. Ce dernier, devenu permanent de la FIOM à Genève, a gardé ses fonctions de suivi syndical de CEE et du CEM de Volkswagen.

A l'instar du comité européen, le comité mondial de Volkswagen voit sa fonction d'abord comme une instance d'information et de consultation, mais il s'est aussi engagé dans une action de négociation transnationale avec la direction du groupe. La première négociation a abouti à la signature d'une *Déclaration concernant les droits sociaux et les relations industrielles chez Volkswagen*, généralement appelée charte sociale (Steiert *et al.*, 2000). Elle a été signée le 6 juin 2002 lors d'une réunion plénière du comité mondial, par le président du groupe Volkswagen, par son directeur du personnel, par le président de la fédération IG Metall, au titre du président en exercice de la FIOM, ainsi que par tous les membres du comité mondial Volkswagen. Il s'agit du second ACI que la FIOM a signé dans le secteur de la métallurgie et du premier dans le secteur de l'automobile. C'est la première fois qu'un tel accord a été signé par un CEM. Comme les ACI en général, la charte Volkswagen reconnaît les conventions de l'OIT. La charte souhaite également favoriser un certain style de relations professionnelles, en stipulant que « syndicats ou représentants des salariés/salariées travaillent ensemble ouvertement, dans un esprit constructif et de coopération pour la résolution des conflits ». La sécurité au travail a fait l'objet d'une « déclaration » spécifique signée le 29 septembre 2004 par la direction de Volkswagen, le comité mondial et la FIOM. Elle oblige la direction du groupe à vérifier régulièrement les normes de sécurité et leur application dans les filiales étrangères. Elle impose dans ce domaine des mesures d'information et de qualification des salariés.

Après DaimlerChrysler en 2000, Renault a été la troisième entreprise de l'automobile à créer un CEM en 2002. Chez Renault, le nouveau CEM appelé Comité de groupe Renault, incorpore les fonctions d'un CEE et celles d'un comité de groupe national – une institution de représentation du personnel instituée par la législation française pour les firmes ayant une structure de groupe et composée de délégués des différents comités d'entreprise du groupe au niveau national. Ainsi le comité mondial a remplacé le comité européen (et accessoirement aussi le comité de groupe national). Chez Volkswagen et DaimlerChrysler, les deux comités fonctionnent en parallèle, mais aussi en coordination étroite et souvent avec des réunions communes. Ces comités mondiaux remplacent maintenant les anciens conseils mondiaux mis en place à partir des années 1960 par la FIOM et dont certains continuaient à fonctionner. La FIOM poursuit actuellement une stratégie plurielle qui vise à transformer les anciens conseils FIOM en des comités mondiaux plus restreints, reconnus et financés par les entreprises. Parallèlement, elle organise des réseaux syndicaux transnationaux, notamment pour les firmes telles que GM et Ford qui n'ont pas de comités mondiaux. A terme, la FIOM cherche à créer des instances régionalisées au niveau des continents.

### **3. Analyse comparative**

Pris dans leur ensemble, les ACE sur les restructurations de Ford, GME et DC constituent le degré le plus élevé d'élaboration de règles communes. Ils ne traitent pas de principes généraux ou de procédures, mais de questions concrètes et substantielles telles que la sécurité de l'emploi, les conditions de travail et quelques fois aussi la productivité, le temps de travail, etc. Comme ce sont des accords-cadres, ils ont besoin d'être mis en œuvre au plan local. Les CEE y ont un rôle de coordination, ainsi qu'un rôle de suivi et, dans certains cas, de recours en cas de contestation locale.

Malgré des similitudes, les modalités de la négociation n'ont cependant pas été les mêmes dans les différents cas. Les accords de Ford ont été signés sans conflit industriel, alors que chez GME, à trois reprises, en 2001, 2004 et 2006, les syndicats ont organisé des journées d'action européennes, sous forme de grèves ou d'assemblées générales, pour appuyer les négociations. Par ailleurs, l'implication syndicale extérieure a été plus forte chez GME. Chez Ford, le CEE fonctionne sur la base d'un mandat interne des différentes instances de représentations nationales et locales. Les organisations syndicales externes interviennent uniquement en tant qu'experts nationaux. Le fait que l'expert allemand soit aussi le coordinateur entre la FEM et le CEEF n'est jamais mis en avant. En revanche, chez GME, une coordination syndicale européenne a progressivement été élaborée. Lors

du conflit de 2004 la FEM a mis en place un « groupe européen de coordination syndicale ». L'accord négocié par le CEE de GME a été co-signé par la FEM.

**Tableau 1. Instances de représentations et accords transnationaux dans l'automobile**

	Ford	GM	Daimler	VW	Renault
FIOM Conseil Mondial Réseau	1966 2001	1966 1999	1966	1966 2002	1971
CEE	1996	1996	1996	1990	1993
Expert syndical reconnu	IGM (FEM) +TGWU + 3 <sup>e</sup> (tournant)	IGM (FEM) +TGWU (suppléant)	IGM (FEM)	IGM (FEM)	
ACEs restructuration	2000 Visteon 2000 GFT 2003 Visteon 2 2004 IOS 2006 2008	2000 FIAT 2001 Luton 2001 Olympia 2004 2008 Astra 2008 Extern.	2006 Emploi 2007 Réseau concession- naires		
ACEs droits fondamentaux	2003	2002			
CEM			2002	1999	2000
ACIs droits fondamentaux			2002	2002 2004 sécu- rité au travail	2004
Signatures syndicales externes		FEM	FEM FIOM	FIOM	FIOM

Comment expliquer l'émergence de formes de négociation collective transnationale dans les cas ici analysés ? S'appuyant sur un bilan de 10 ans d'existence du CEE de GME fait par Hermann Kotthoff (2006), Thomas Fetzler avance comme explication principale le « sentiment partagé d'une vulnérabilité » en raison de la compétition entre sites de production (Fetzler, 2008:291). Ce sentiment de vulnérabilité existe pourtant dans d'autres entreprises et d'autres secteurs, sans que cela ne produise automatiquement des actions communes au niveau européen pour aboutir à des ACE sur les restructurations. Dans nos analyses (da Costa, Rehfeldt, 2006a, 2007) nous avons mis en avant comme facteur explicatif la forte présence syndicale dans le secteur de l'automobile dont le taux de syndicalisation est supérieur aux taux nationaux dans pratiquement tous les pays. Le secteur automobile a des mécanismes de représentation des salariés utilisés par des syndicats

forts tant au niveau national qu'euro-péen. Les CEE et CEM dans l'auto-mobilité sont presque exclusivement composés de membres des syndicats. Des permanents syndicaux nationaux y sont généralement présents en tant qu'experts externes. Ceci a facilité l'émergence de stratégies coordonnées au niveau transnational européen.

La force syndicale ne constitue cependant à nos yeux qu'une condition nécessaire pour l'émergence de stratégies visant à mettre en place une négociation collective transnationale. Cette condition est présente non seulement chez Ford, GME et Daimler, mais aussi dans d'autres entreprises automobiles qui n'ont pas toutes essayé de ou réussi à négocier des accords transnationaux lors de restructurations. Chez Renault, cette tentative a échoué en 1997. Le CEE de Renault tente toutefois de réactiver une stratégie coordonnée pour faire face aux projets de réduction des effectifs dans ses établissements européens.

Le fait que la maison mère de Ford et GM soit localisée aux États-Unis, et non pas dans un pays européen, peut également compter en matière de coordination des stratégies syndicales. En effet, quand les représentants des salariés dans le pays du siège d'une EMN ont un accès facile au management, ils peuvent être tentés de trouver des solutions nationales au détriment d'autres salariés du groupe. Par exemple, lorsque le syndicat allemand de la métallurgie a négocié en 2006 avec la direction de Volkswagen un accord de garantie de l'emploi jusqu'en 2010 pour les six établissements allemands en échange d'une augmentation des horaires sans compensation salariale. Cet accord avait mis l'avenir du site de Forest (Belgique) en difficulté. Dans ce cas, il n'y a eu aucune coordination ni même aucune solidarité active entre les représentants des salariés allemands et belges (Hege, Dufour, 2007).

En regardant de plus près, on découvre toutefois dans les cas Ford et GM, tant du côté employeur que du côté salarié, non pas un facteur américain mais plutôt une empreinte allemande. Du côté employeur, des managers allemands jouent un rôle important. Cette empreinte tient aussi au fait que la majorité relative des salariés de GME et de Ford Europe est située en Allemagne, ce qui a donné aux représentants des salariés allemands un grand nombre de sièges et la présidence des deux CEE. Les représentants allemands sont dominants, mais pas hégémoniques. Ils ont même volontairement renoncé à distribuer les sièges du CEE selon une règle strictement proportionnelle à l'emploi. La représentation britannique est également importante dans les deux groupes. En raison des difficultés que traverse le syndicalisme au Royaume-Uni, ces représentants syndicaux sont restés plus en retrait, même si le syndicat concerné, le TGWU (maintenant intégré dans UNITE) est l'un des plus grands au Royaume-Uni. Les représentants britanniques, tout comme les représentants allemands et



l'ensemble des membres du CEE, ont volontairement pris le parti d'une européanisation de la négociation, leur action collective s'appuyant sur des expériences successives de solidarité réussie à ce niveau. Mais cette action s'est aussi fondée sur la panoplie de ressources du système allemand de relations professionnelles. Nous retrouvons ici une configuration analogue à celle relevée par Traxler et Brandl (2009) dans leur analyse de la coordination syndicale européenne de la négociation salariale.

### Conclusion

La reconnaissance des comités européens et mondiaux par des entreprises multinationales de l'automobile constitue un fait marquant, dans la mesure où elles étaient presque toutes fermement opposées au projet d'une directive sur les CEE, avant qu'elle ne soit adoptée en 1994. Notre analyse des négociations de ces comités a permis de mesurer l'ampleur de l'évolution des attitudes syndicales et patronales qui ont rendu possibles ces résultats. Elle a aussi permis d'identifier l'importance de la coordination de l'action syndicale transnationale assurée par deux acteurs syndicaux extérieurs aux comités européens et mondiaux, la FEM et la FIOM.

La coordination européenne des syndicats nationaux s'est accrue, faisant évoluer le rôle de la FEM. La FEM a joué un rôle important dans les négociations pour la création des CEE qu'elle coordonne. Elle a d'abord créé un réseau européen de « coordinateurs syndicaux européens ». Pour chaque CEE, un coordinateur FEM est nommé, qui est généralement permanent d'une organisation nationale du pays où est situé le siège d'une multinationale donnée. L'accord GME de 2004 a, d'autre part, inspiré un document adopté par la FEM en juin 2005 sur les « restructurations d'entreprise socialement responsables » (EMF, 2005, 2006) qui prévoit la mise en place d'un système d'alerte reposant sur les coordinateurs FEM des CEE. En cas d'annonce d'une restructuration transnationale, la FEM mettra en place un groupe de coordination syndicale qui cherchera, avec le CEE, la négociation d'un accord-cadre qui fixera des principes de responsabilité sociale et de garantie de l'emploi avant toute négociation au plan national. Cependant, l'affaire Volkswagen-Forest montre que les principes adoptés par la FEM sont loin d'être systématiquement appliqués par les affiliés nationaux, puisque ni le conseil d'entreprise de Volkswagen, ni les syndicalistes allemands de l'IG Metall n'ont averti la FEM et leurs collègues belges des plans de restructuration qui les menaçaient.

Demeurent deux questions majeures. La première est celle du statut juridique de ces accords puisqu'il n'y a pas de législation européenne sur la NCT au niveau de l'entreprise. La deuxième concerne la nécessité de clarifier les rôles respectifs des CEE, des syndicats nationaux et des fédérations

européennes. La CES souhaiterait que la signature d'accords transnationaux européens soit réservée aux syndicats, même si les CEE participent à la négociation. La CES a considéré que la législation européenne sur les CEE ne leur donnait pas un poids équilibré face aux directions des groupes. C'est pourquoi elle avait demandé un renforcement de leurs prérogatives en matière de consultation préalable ainsi que la reconnaissance juridique de la présence de l'acteur syndical dans la mise en place et dans le fonctionnement des CEE. La révision de la directive, en décembre 2008, ne lui a donné que partiellement satisfaction (encadré 2). En attendant, la FEM et d'autres fédérations syndicales européennes ont édicté des règles internes concernant les modalités du mandatement en vue de futures négociations transnationales d'entreprise. Trop peu d'exemples de l'application de ces règles existent pour savoir si elles vont donner un nouvel élan à la NCT et élargir le cercle des entreprises concernées. Il n'en demeure pas moins que si le nombre d'accords transnationaux continue de croître, il faudra apporter une solution au problème de la validité des accords, surtout en temps de crise et face à la multiplication des restructurations transnationales.

## Références bibliographiques

- Bartmann M., Blum-Geenen S. (2006), « General Motors Europe: The Challenge of the Solidarity Pledge », *Mitbestimmung*, International Edition.
- Bartmann M., Blum-Geenen S. (2007), « Where to relocate production? », *Mitbestimmung*, International Edition.
- Béthoux E. (2008), « Le dialogue social transnational dans l'entreprise : dynamiques européennes », Jobert A. (dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires*, Bruxelles, PIE-Peter Lang,
- Bourque R. (2008), « La contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue de l'IREC*, vol. 57, n° 2.
- Carley M., Hall M. (2006), *European Works Councils and transnational restructuring*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- CISL (2002), *Guide syndical de la mondialisation*, Bruxelles.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2006a), *Syndicats et firmes américaines dans l'espace social européen : des comités d'entreprise aux conseils mondiaux*, Rapport final pour le Commissariat Général du Plan, Noisy-le-Grand, Centre d'Etudes de l'Emploi, janvier.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2006b), « La négociation collective transnationale européenne chez Ford et General Motors », *Connaissance de l'emploi* (Centre d'Etudes de l'Emploi), n° 35, octobre.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2007), « European Works Councils and Transnational Bargaining about Restructuring in the Auto Industry », *Transfer*, n° 2.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2008), « Transnational Collective Bargaining at Company Level: Historical Developments », in Papadakis K. (ed.), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies / International Labour Office.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2009), « Au-delà des frontières : l'action syndicale au niveau international », *Sociologies Pratiques*, n° 19 (à paraître).
- da Costa I., Rehfeldt U. (2010), « Restructurations et comités d'entreprise européens : dynamique de la négociation transnationale », in Didry C., Jobert A (eds.), *L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR, (à paraître).
- Daugareilh I. (ed.) (2005), *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*. Bruxelles, Bruylant.
- Descolonges M., Saincy B. (eds.) (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte.
- Didry C., Mias A. (2005), *Le moment Delors : Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang.
- EMF (2005), « GME Restructuring and Framework Agreements. An example of EMF European Company Policy », *EMF Focus*, n° 1.
- EMF (2006), *Handbook on How to Deal with Transnational Company Restructuring*.

- EMF (2007), « The Fight for Azambuja and Antwerp: The Beginnings of New Global Challenges. A Follow-up Report on EMF Activities at General Motors Europe », *EMF Focus*, n° 6.
- European Commission (2008), *Mapping of transnational texts negotiated on corporate level*, Bruxelles (EMPL F2 EP/ bp2008).
- ETUI (2009), *EWC Database*, European Trade Union Institute, <http://www.ewcdb.eu>.
- Fetzer T. (2008), « European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors », *European Journal of Industrial Relations*, n° 3.
- Ford of Europe (2006), *Sustainable Workers' Participation in Europe. Ford European Works Council. First Ten Years*, Cologne, Ford.
- Fouquet A., Le Roux S., Rehfeldt U. (eds.) (2000), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Paris, Editions de l'Atelier.
- Haipeter T. (2006), « Der Europäische Betriebsrat bei General Motors – Auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung ? », *WSI-Mitteilungen*, 11.
- Hancké B. (1999), « European Works Councils in the Automobile Industry », *La Lettre du GERPISA*, n° 134.
- Hancké B. (2000), « European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1.
- Hege A., Dufour C. (2007), « Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord ! », *Chronique internationale de l'IREs*, n° 104, janvier.
- Herber A., Schäfer-Klug W. (2002), « How a European Works Council Learned to Negotiate », *Mitbestimmung*, International edition.
- Kotthoff H. (2006), *Ten Years General Motors European Employee Forum (EEF)*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, novembre.
- Levinson C. (1974), *Le contre-pouvoir multinational*, Paris, Seuil.
- Moreau M.A. (2006), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation. Confrontations et mutations*, Paris, Dalloz.
- Metz T. (2008), « Le comité d'entreprise européen vu d'Allemagne : l'exemple de Daimler-Chrysler, in « Europe et Société : Les négociations transnationales en Europe », *Les Cahiers de la Fondation*, n° 69-70, octobre 2007-septembre 2008.
- Müller T., Rüb S. (2002), « Volkswagen and SKF – Two Routes to World Works Councils », *European Works Council Bulletin*, n° 42, November-December.
- Müller T., Platzer H.-W., Rüb S. (2004a), « Global Company Structures – Global Employee Interest Representation? The Cases of Volkswagen and DaimlerChrysler », in Garibaldi F., Bardi A. (eds.), *Company Structures and Organisational Evolution of the Automobile Sector: A Worldwide Perspective*, Frankfurt/Main etc., Peter Lang.
- Müller T., Platzer H.-W., Rüb S. (2004b), *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen?*, Wiesbaden, VS Verlag.
- Papadakis K. (ed.) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Genève, International Institute for Labour Studies / International Labour Office.

- Rehfeldt U. (1993), « Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises », *Le Mouvement social*, n° 162, janvier-mars.
- Rehfeldt U. (1998), « Die Renault-Vilvoorde-Affäre und ihre Bedeutung für die europäische Gewerkschaftspolitik », *WSI-Mitteilungen* 7/1998.
- Rehfeldt U. (2002), « Des conseils de groupe mondiaux aux comités d'entreprise européens », in Régis T., Wolikow S. (eds.), *Les syndicalismes en Europe – A l'épreuve de l'international*, Paris, Syllepse.
- Rehfeldt U. (2006), « Lente avancée de la Société européenne », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 101, juillet.
- Richter D. (1998), « Renault Vilvoorde. Un cas d'école et une occasion manquée », *Les Temps Modernes*, n° 597, janvier-février.
- Telljohann V., da Costa I., Müller T., Rehfeldt U., Zimmer R. (2009), *European and International Framework Agreements – Practical Experiences and Strategic Approaches*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Schömann I., Sobczak A., Voss E., Wilke P. (2008), *Codes de conduite et accords-cadres internationaux : de nouvelles formes de gouvernance au niveau de l'entreprise*, Bruxelles, ETUI-REHS, (traduction du rapport pour la Fondation Européenne).
- Steiert R., Uhl H.-J., Brüning M. (2000), « A Social Charter for Volkswagen: a New Milestone in Industrial Relations », *Transfer*, n° 4.
- Streeck W. (1998), « The Internationalisation of Industrial Relations in Europe: Prospects and Prospects », *Politics and Society*, 24(4).
- Streeck W. (1997), « Neither European Nor Works Councils: A Reply to Paul Knutsen », *Economic and Industrial Democracy*, 18 (2).
- Traxler F., Brandl B. (2009), « Towards Europeanization of Wage Policy: Germany and the Nordic Countries », *European Union Politics*, 10.
- Waddington J. (2007), « Douze ans après la directive, quelle est l'efficacité réelle des comités d'entreprise européens ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 104, janvier.