

## Les comités d'entreprise européens, des zones libres de syndicats ?

*Michael WHITTALL et Hermann KOTTHOFF<sup>1</sup>*

---

Le texte qui suit est fondé sur une recherche sur la solidarité transnationale au sein des comités d'entreprise européens (CEE). Cette recherche de deux ans, financée par la Hans Böckler Stiftung, s'est centrée sur le repérage des facteurs qui contribuent au développement de la confiance mutuelle et de la coopération au sein des CEE<sup>2</sup>. Quoique les relations entre les délégués des CEE et les fédérations syndicales n'aient pas été un thème central de ce projet, nous nous sommes cependant intéressés à la nature de ces relations. Cela revient à reconnaître que l'interaction entre ces deux niveaux peut influencer le mode de fonctionnement des CEE.

Notre intérêt pour ces relations entre comités européens et syndicats s'est aussi nourri de nombreuses autres considérations. Nous avons bien conscience que les syndicats ont mené une longue bataille autour de la directive sur les CEE et qu'ils ont initié et guidé la création de nombreux comités. Dans cette perspective, on peut légitimement supposer que les CEE ne sont pas seulement des émanations syndicales, mais qu'ils sont également très influencés par les syndicats. Pour autant, si l'on discute de leurs relations, il faut reconnaître que, légalement, les syndicats continuent à se voir dénier l'accès aux CEE. Waddington (2010:28) prend soin de nous en informer : « La directive ne fait pas la moindre mention des syndicats ; elle considère les représentants des salariés comme les acteurs du côté salarié, qui ont à être consultés et informés en tant que tels. » La refonte récente de

1. Université de Munich, Université de Nottingham Trent (michael.whittall@wi.tum.de) ; Université de Darmstadt (hermann.kotthoff@web.de). Cet article a été traduit de l'anglais par Christian Dufour.

2. Parmi les facteurs perçus comme favorables au développement « d'intérêts communs », on retient la centralisation de la production et des structures de gestion (évoqués dans le texte sous l'intitulé de micro-corporatisme/euro-entreprise) et le niveau de coopération et de compétition entre les différents sites, cette dernière rendant une coopération de ce type plus compliquée mais pas toujours impossible.

la directive n'est pas parvenue à toucher à ce sujet délicat, ce qui a mécontenté les syndicats. Dès les années 1990, pour Lecher *et alii* (1998), les syndicats brillaient par leur absence au sein des CEE ; aujourd'hui la plupart des études empiriques montrent qu'il est faux de considérer ces comités comme « des zones libres » de syndicalisme (Lecher *et al.*, 2001 ; Whittall, 2002, 2009 ; Telljohann, 2005). On voit que les syndicats s'impliquent jusqu'à un certain degré dans les affaires des comités. Des portes dérobées ont été laissées ouvertes à des permanents syndicaux pour participer à leurs réunions. Parmi ces ouvertures figure la présence d'un syndicat déjà reconnu au sein de la compagnie et la notion « d'expert externe » inscrite dans la directive. En outre, même si c'est de façon implicite, les syndicats ont souvent accès aux comités européens. Nombre de délégués sont membres de syndicats. Et, dans certains cas, ils sont directement désignés par leur syndicat pour assister aux réunions du CEE. Dans ces conditions, ce serait faire preuve d'aveuglement que de ne pas s'arrêter sur le rôle que les syndicats peuvent jouer dans le développement de la solidarité internationale au sein des CEE.

Pourtant, en se référant à cinq études de cas, notre article démontre que, malgré ces interfaces et ces portes dérobées, nombre de délégués soulignent que les syndicats brillent par leur absence au sein des CEE. Même lorsqu'un siège leur est réservé dans cette instance, soit ils n'y participent pas, soit leur participation y est plus symbolique que substantielle. Officiellement, la plupart des syndicats insistent sur la coopération mutuelle étroite qu'ils entretiennent avec les CEE, mais ils semblent en fait souvent suivre leurs évolutions de loin, sans s'impliquer directement. Laissés pour l'essentiel à eux-mêmes, certains délégués – en particulier ceux que nous désignons comme l'avant-garde européenne, les membres actifs des comités de pilotage – apparaissent pourtant parfois capables d'agir sans le soutien actif des syndicats. Cela ne signifie pas qu'ils s'opposent à une présence plus significative des syndicats, ni qu'ils souhaitent usurper le rôle syndical en faisant des CEE des alternatives à la représentation syndicale, bien au contraire. En effet, nos interlocuteurs signalent qu'ils souhaitent un renversement du scénario actuel, reconnaissant que les syndicats ont un rôle à jouer pour développer cette institution européenne encore relativement neuve.

Ce qui suit est une tentative modeste pour comprendre les relations actuelles entre CEE et syndicats. L'article se structure de la façon suivante : nous rendrons d'abord compte des débats principaux qui traversent la littérature sur les relations entre CEE et syndicats, puis poursuivrons avec une brève présentation de nos cinq études de cas, en insistant sur l'implication des syndicats dans les CEE. Nous proposerons ensuite une analyse de cette implication. Enfin, nous reprendrons, pour conclure, la question des

relations entre CEE et syndicats à la lumière des enseignements de cette recherche.

## I. Données et questions méthodologiques

Cet article se fonde sur cinq études de cas que beaucoup d'experts des CEE considèrent comme représentatives de bonnes pratiques. Cela signifie que les délégués ont su aborder conjointement et parfois influencer les décisions des gestionnaires à un niveau transnational. Le choix de ces cinq cas est intervenu après d'intenses discussions avec des experts des CEE, allant de chercheurs spécialistes de ce terrain jusqu'à des consultants auprès de CEE en passant par des permanents syndicaux européens. Cette démarche s'est accompagnée d'une revue extensive des travaux empiriques conduits sur les CEE. Il s'est aussi nourri de notre propre connaissance à leur sujet, constituée au long d'années de recherche sur cette institution européenne.

Pourtant, comme nos résultats le démontrent, pareille procédure est loin d'être infaillible. Dans deux de nos cas – Chimie SA et Logistique SA –, l'enquête laisse penser que le terme de « bonnes pratiques » n'est pas approprié.

### I.1. Présentation des études de cas

Nos cinq cas comprennent deux multinationales originaires des Etats-Unis, Commerce SA et Automobile SA, un groupe néerlandais-britannique, Frères SA, une compagnie française, Chimie SA et enfin Logistique SA, basé en Allemagne. Nous avons modifié les noms pour conserver l'anonymat de nos interlocuteurs. Pendant deux ans, nous avons conduit de dix à douze entretiens avec des représentants des salariés au niveau de la multinationale dans chacun des cinq cas, pour moitié des personnes engagées dans les différents comités de pilotage. Ces entretiens ont aussi inclus des représentants des salariés non présents dans les CEE, mais qui jouaient un rôle important dans leurs systèmes nationaux de relations professionnelles (tableau 1). Nous avons aussi interviewé des permanents syndicaux nationaux et européens, responsables soit du suivi des entreprises étudiées, soit de la politique de leurs centrales à l'égard des CEE (tableau 2).

**Tableau 1. Présentation des études de cas**

Entreprise	Pays dans lesquels des entretiens ont été menés
Commerce SA	France, Allemagne, Royaume-Uni, République tchèque, Norvège
Auto SA	Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Belgique
Frères SA	France, Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne
Chimie SA	France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne
Logistique SA	France, Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Portugal, Danemark

**Tableau 2. Entretiens avec des syndicalistes**

Syndicat	Pays
IG Metall	Allemagne
IG Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), (Mines, chimie, énergie)	Allemagne
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) (Alimentation, hôtellerie restauration)	Allemagne
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di), (Services)	Allemagne
CCOO	Espagne
CGT	France
CFDT	France
Unite the Union	Royaume-Uni
Fédération européenne des métallurgistes	UE
Fédération européenne des Transports	UE
Fédération internationale des Transports	International

La plupart des entretiens ont eu lieu avant ou en cours de rencontre des CEE ou des comités de pilotage. Cette procédure présentait de multiples avantages. Elle nous a permis d'avoir accès à de nombreux interlocuteurs de différents Etats membres (tableau 3, pour une décomposition de la structure des délégués de CEE) ; nous avons aussi pu observer directement certains moments des réunions, et avons bénéficié des moyens de traduction disponibles pour les délégués. Mais cette procédure comportait aussi des limites ; nous n'avons pas pu conduire d'entretiens avec des délégués italiens. Nous avons en revanche visité des sites en Allemagne, Angleterre et France pour rencontrer des délégués locaux.

**Tableau 3. Les délégations nationales dans les CEE**

Entreprise	Nombre de délégués	Composition des comités de pilotage
Commerce SA	37 délégués de 19 pays	7 membres : France (2), Allemagne (1), Royaume-Uni (1), République tchèque (1), Norvège (1), Belgique (1)
Auto SA	19 délégués de 6 pays	5 membres : Royaume-Uni (1), Allemagne (1), Espagne (1), Belgique (1), Roumanie (1)
Frères SA	36 délégués de 19 pays	8 membres : France (1), Allemagne (1), Royaume-Uni (1), Pays-Bas (1), Espagne (1), Pologne (1), Belgique (1), Italie (1)
Chimie SA	37 délégués de 16 pays	9 membres : France (4), Allemagne (2), Royaume-Uni (1), Espagne (1), Italie (1)
Logistique SA	54 délégués de 29 pays	6 membres : France (1), Allemagne (1), Royaume-Uni (1), Pays-Bas (1), Portugal (1), Danemark (1)

## **I.2. La relation CEE-syndicats : un arrangement compliqué mais nécessaire ?**

La littérature sur les CEE a jugé plus ou moins utile de discuter des relations entre les CEE et les syndicats. Ces relations sont la plupart du temps observées comme l'un des nombreux thèmes d'études relatifs aux CEE, ce à quoi Waddington (2010) fait exception. Pourtant, il est généralement admis que la nature de ces relations peut influencer sur la capacité des CEE à développer la coopération entre délégués. Les syndicats sont perçus comme le ciment potentiel assurant la cohérence de ces institutions, 1) en fournissant une expertise sur les bonnes pratiques (Lecher *et al.*, 1998), 2) en procurant un réseau à travers lequel les représentants des salariés peuvent communiquer et 3) en produisant des normes de base qui permettent aux délégués de parler un langage commun (Miller, 1999 ; Whittall, 2000, 2003). En général, la littérature met en exergue un certain nombre de problèmes liés à la nature et l'importance de cette interaction et à son impact sur le dialogue qui prend place entre ces acteurs des relations professionnelles (Kotthoff, 2007). On repère en particulier les points suivants : la domination par le management, les différences idéologiques et politiques entre syndicats, et la crainte de la part des syndicats que se développe du micro-corporatisme.

La « domination par les gestionnaires » renvoie à ce qu'un certain nombre d'auteurs évoque comme « la capture et l'isolement » des CEE par les gestionnaires (Martínez Lucio, Weston, 2000 ; Hancké, 2000 ; Royle, 1999). Hancké (2000:55) note par exemple : « Le résultat de ce manque d'intérêt de la part des syndicats est une européanisation croissante et en accélération des relations professionnelles dans l'industrie automobile aux conditions du management, les CEE jouant un rôle critique dans ce processus. » Royle (1999:344) en vient à une conclusion similaire dans son étude du CEE de Mc Donalds. « Mc Donalds a su tirer profit des trous dans les législations nationales dédiées aux normes européennes (et dans certains cas utiliser des procédures électorales douteuses) pour réduire à peu de choses la présence syndicale dans le CEE. (En plus) les syndicats internationaux ont été tenus à l'écart du processus... ». En bref, les auteurs voient les fonctions syndicales comme des garanties contre la transformation des CEE en outils à l'usage des gestionnaires pour opérer un *benchmarking* entre les pays. Cette menace représentée par les CEE a été évoquée dans nombre d'études à leur sujet (Wills, 2000 ; Hancké, 2000 ; Tuckmann, Whittall, 2002). Dans ces situations, les délégués ont peu à dire sur le programme annuel des CEE, et ils ont peu de chance de pouvoir interagir. En fait, ils ne semblent guère enthousiastes à l'idée de travailler ensemble. A l'inverse, les CEE sont un moyen important pour avoir accès au top management, et pour effectuer du *lobbying* en faveur des

intérêts nationaux. Perçus sous cet angle, les délégués semblent satisfaits de participer aux « concours de beauté » organisés par les gestionnaires. L'argument soutenu est que le développement d'une structure autonome représentative des salariés au niveau européen, où les délégués travaillent ensemble pour définir leur agenda, se rencontrent régulièrement sans les gestionnaires et communiquent sur une base régulière a plus de chance de voir le jour s'il existe une présence syndicale forte et active. En résumé, les syndicats servent de garde-fous contre l'abus patronal. Pourtant, alors que cette argumentation se retrouve fréquemment dans la littérature sur les CEE, il n'existe aucune démonstration empirique véritable permettant de l'étayer.

Cependant, d'aucuns suggèrent de rester prudent devant ces positions excessivement optimistes sur l'influence positive des syndicats sur les CEE. Telljohann (2005) et Lecher *et alii* (1998) nous rappellent que les relations entre les CEE et les syndicats sont extrêmement complexes, et même problématiques. Nombre de variables peuvent se montrer inhibitrices plutôt que constructives, ce qui conduit à des frictions entre les membres des CEE. La nature des syndicalismes à l'intérieur de la zone européenne apparaît par exemple comme une source potentielle de conflits entre délégués. L'idée clé est alors que le terme syndicalisme, qui fonctionne souvent comme un mot attrape tout, sous-entend des différences idéologiques, politiques et structurelles qui s'expriment souvent au sein des CEE, comme Pulignano (2005) et Whittall (2000, 2010) le relèvent. Dans cette configuration, les syndicats se livrent une compétition pour imposer leur vision du monde (Whittall, 2010 ; Waddington, 2010). Cela peut avoir des conséquences sur le rôle tenu par les syndicats et éventuellement sur la façon de fonctionner de cette institution européenne. Ainsi, selon Whittall (2000), la répartition des sièges peut souvent constituer un point de blocage dans la période de constitution du CEE, et cela peut installer une dysharmonie entre les délégués. A propos du CEE de BMW, Whittall (2000) note que les délégués allemands au comité étaient fermement opposés à l'attribution d'un siège à un permanent syndical britannique, et *a fortiori* au fait qu'il dirige la délégation de son pays et devienne par défaut vice-président du comité. Cela allait à l'encontre de leur expérience dans le système dual allemand où les membres des conseils d'établissement sont les protagonistes principaux au sein du système de représentation dans l'entreprise. Evidemment, les délégués britanniques étaient de leur côté perturbés par ce qui semblait s'apparenter à une dé-reconnaissance syndicale venant de la part de leurs homologues allemands. Anderson et Thönqvist (2007), de façon similaire, notent qu'en raison des différences culturelles – et la langue est là un facteur clé –, on peut voir émerger ce qu'ils dénomment des « clusters régionaux » (*regional clusters*) ; le plus

éminent est celui qui divise le Nord et le Sud, la partie septentrionale préférant le dialogue social, l'autre partie se référant à l'action syndicale telle qu'elle se pratique dans nombre de pays méditerranéens. Il y a en somme une présomption selon laquelle ces idiosyncrasies culturelles peuvent paralyser les CEE, les délégués se fourvoyant dans des batailles internes à propos d'importantes questions d'organisation.

Un autre aspect traité dans la littérature, et qu'on considère comme ayant une influence significative sur les relations entre syndicats et CEE, renvoie à ce qui est communément qualifié de « micro-corporatisme » ou « d'empiètement » (*encroachment*). En bref, il s'agit de la négociation au niveau de l'entreprise, ce qui n'est pas le niveau de prédilection des syndicats, qui agissent dans un environnement de négociation de branche, comme nous le verrons. L'émergence d'un système européen de relations professionnelles, qui exclut légalement les syndicats dans le cas des CEE, implique l'existence d'un conflit sur l'enjeu de la représentation. Waddington (2010) a très éloquemment montré que les CEE sont une « institution contestée ». Il entend par là la définition de « l'orientation stratégique » des CEE (Lecher *et al.*, 1998), c'est-à-dire ce que devraient être leurs attributions. Fondamentalement, ils sont perçus comme des menaces potentielles pour l'autorité des syndicats en matière de négociation collective. Alors même que les syndicats ont exercé un *lobbying* intensif en faveur des CEE et qu'ils ont souvent fait preuve d'une influence décisive dans leur création, une crainte s'est insinuée à l'ombre de ces développements ; elle est de celles qui généralement poussent les syndicats à l'unité indépendamment de leurs héritages nationaux. Elle repose sur l'idée que les CEE pourraient empiéter sur le domaine de négociation collective contrôlé par les syndicats (EMF, 2000a). Cela donne un caractère potentiellement incendiaire aux relations entre CEE et syndicats. Et de fait, une étude des documents d'orientation des syndicats de la Fédération européenne des métallurgistes (EMF, 2000a ; 2000b ; 2001 ; 2006) démontre qu'un aspect important de l'implication dans les CEE relève du contrôle. Il s'agit de contrôler l'agenda de ces derniers pour les détourner d'initiatives en faveur des négociations avec les gestionnaires, ou au moins pour s'assurer que les syndicats seront cosignataires de ces accords, s'il n'est pas possible de faire autrement.

Cette crainte d'un micro-corporatisme n'est pas sans fondement. Marginson et Sisson (1996), Marginson (2000) et Kotthoff (2006) ont examiné cette question. Ils parlent « d'euro-entreprises » (*Euro-companies*) en émergence, caractérisées par la centralisation des procédures de décision suite à l'émergence d'un espace économique régulé à travers l'Union européenne (UE) (Marginson, 2000). En raison de la dynamique économique et politique déclenchée par l'UE, « l'organisation interne se détourne des

filiales nationales – qui regroupent l'ensemble des affaires au sein d'un pays donné – en faveur du niveau d'affaires international – qui regroupe l'ensemble des activités d'un même type entre différents pays » (Marginson, Sisson, 1996:9). Dans l'euro-entreprise, l'Europe se trouve « instituée comme une unité d'organisation et de management autonome » (Kotthoff, 2006:43). Cela renforce « l'interdépendance ressentie » des salariés et de leurs représentants. Une restructuration sans fin centralisée au niveau européen les transforme en compagnons d'infortune et alimente le sentiment de partager le même sort (*ibid.*:174). Pareille transformation ouvre de nombreuses pistes à l'évolution des relations professionnelles. L'une de ces pistes est désignée communément comme une « négociation virtuelle » où les délégués aux CEE tentent de coordonner les positions entre les pays. Cette option s'attache à préserver la place primordiale des syndicats dans la négociation collective ; les CEE s'assurent alors surtout de la coordination des négociations dans les différents pays où l'entreprise est présente. Mais la littérature souligne que les syndicats craignent l'émergence corrélative d'une autre voie, où les CEE prendraient la direction des processus de négociation. Ce scénario inclurait une négociation en face à face au niveau européen, dirigée par les CEE, dans laquelle les syndicats n'auraient pas la possibilité légale de s'asseoir à la table des négociations.

En résumé, c'est un fait indiscutable que les syndicats sont présents au sein des CEE, soit directement, soit indirectement. Après avoir, de façon décisive, à la fois exercé un *lobbying* concernant la directive sur les CEE et soutenu, en tout cas dans la phase dite « pionnière », leur création, ils continuent à interagir avec eux. Certes, cela soulève une série de questions sur la nature de cette association ; nous en avons évoqué quelques-unes ci-dessus et nous y reviendrons ci-après. Les plus urgentes peuvent se résumer ainsi : Quel niveau et quelles formes d'implication peut-on observer ? Cela influence-t-il le fonctionnement des CEE et, en particulier, est-ce que cela promeut ou entrave la solidarité transnationale ? Avant de revenir sur ces questions clé de plus près, nous proposons un rapide aperçu de la présence des syndicats dans nos cinq études de cas.

## **II. Les études de cas, la présence syndicale**

Dans toutes les hypothèses, les syndicats, allemands en particulier, ont joué un rôle déterminant dans la création des CEE. Ils ont aidé à établir les premiers contacts entre les pays et ils ont offert d'importants conseils dans la période d'existence de l'instance spéciale de négociation. Mais, et la section suivante le montre, cet enthousiasme initial de la part des syndicats se manifeste à des degrés variables et à des moments divers sans être nécessairement durable.



## **II.1. Une présentation des entreprises étudiées**

### **Frères SA**

Les interlocuteurs de Frères SA décrivent l'implication des syndicats dans le CEE comme uniquement périphérique. Un permanent néerlandais, note-t-on, a été chargé par la Fédération européenne des travailleurs des mines, de la chimie et de l'énergie (EMCEF), et par la Fédération européenne de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme (EFFAT) de coordonner les relations entre syndicats et CEE. Mais la personne en question « ne vient plus et s'est montrée totalement » indifférente aux enjeux du CEE, selon un délégué allemand. L'implication des fédérations semble avoir été entravée par un problème de coordination entre l'EMCEF et l'EFFAT. A l'échelon inférieur, les syndicats nationaux ont également manifesté peu d'empressement à accompagner les CEE. Un délégué espagnol rapporte, à propos de son pays, avoir essayé de tenir les fédérations nationales informées des développements au sein de Frères SA ; mais il se plaint qu'aucun moyen rigoureux n'ait été mis en place pour assurer la circulation de l'information. D'ailleurs, le délégué espagnol n'est pas le seul à faire état de ce problème. Même si en Allemagne, aux Pays-Bas, en France et au Royaume-Uni, les syndicats sont bien organisés dans les usines, ils manifestent très peu d'intérêt pour le niveau européen. En général, les délégués peuvent compter sur les différents syndicats nationaux et européens si nécessaire, en particulier pour obtenir des informations. Mais l'initiative doit toujours venir des représentants des salariés au niveau européen parce que le CEE reste un objet qui n'apparaît pas encore sur les « radars » des syndicats. Ainsi, en 2007, après une réunion extraordinaire du CEE, la décision est prise d'organiser une manifestation à Rotterdam pour protester contre la fermeture de vingt sites européens. Cette journée d'action a été soutenue par les syndicats, mais il faut noter que l'initiative vient du CEE.

### **Commerce SA**

A première vue, les syndicats ont une présence bien plus assurée dans le CEE de Commerce SA. Cela tient avant tout aux rapports que les acteurs clés de l'instance entretiennent avec les principes syndicaux. Leurs biographies portent les traces d'un investissement intense au sein de leurs syndicats nationaux respectifs. Pourtant, la présence syndicale est trompeuse. Elle se manifeste plus par défaut qu'à travers un projet positif, en fonction de biographies individuelles, c'est-à-dire selon le principe des vases communicants entre responsabilités nationales et européennes. Par exemple, alors que le conseiller au CEE est un permanent du syndicat allemand de l'alimentation-restauration, nos interlocuteurs, étrangement, minimisent son rôle. Il est incontestablement très apprécié par le président du comité en tant qu'expert des questions européennes ; il n'est

toutefois pas perçu comme un permanent du syndicat externe, mais plutôt comme un individu de bon conseil au sein du comité de pilotage. Au sujet du rôle du permanent syndical, un interlocuteur dit : « Il est toujours aux réunions, mais il ne peut pas compenser le manque d'influence générale du syndicat au sein du CEE. Comment le pourrait-il ? » Certes, les solides parcours syndicaux ont contribué à nouer des liens entre le président norvégien, le vice-président français, un délégué autrichien et l'expert syndical externe allemand. En outre, le clivage Nord-Sud qui divise les syndicats à l'extérieur ne prévaut pas au sein de ce comité de pilotage. En fait, le délégué français a accepté la notion de coopération promue par les délégués du CEE du Nord de l'Europe. En a résulté une relation triangulaire, que l'on peut aussi observer dans le comité de Frères SA. Elle est au cœur du CEE, où les notions de coopération et de solidarité sont toujours présentes. L'engagement actif de délégués au CEE, plus que l'implication de permanents syndicaux, a permis de dégager une perspective européenne commune. Cette situation laisse un goût amer à ces ambassadeurs du syndicalisme – et l'ambassade accueillerait avec plaisir une présence syndicale plus active.

### **Logistique SA**

Parmi les cinq cas, Logistique SA s'est révélé le plus complexe en ce qui concerne les relations entre syndicats et CEE. Cette complexité tient à la compagnie elle-même. Elle a été propriété d'Etat jusqu'en 1995 ; en moins de deux décennies, elle est devenue la plus grande société de logistique au monde. Elle reste cependant une structure hybride, résultat de la compétition entre des groupes d'intérêts eux-mêmes soumis à différentes pressions. D'un côté, en Allemagne, le personnel reste fortement marqué par l'ancien statut de société d'Etat, accoutumé qu'il est à des standards sociaux élevés et à la stabilité de l'emploi. De l'autre, l'entreprise, en tant que société globalisée, abrite une main-d'œuvre faiblement qualifiée et mal payée. A bien des égards, Logistique SA est une société à deux visages : la société allemande et la société globalisée. Cette réalité affecte lourdement les relations entre les acteurs clés et donne en conséquence un CEE très différent de nos quatre autres cas.

Ver.di a joué un rôle décisif dans l'installation du CEE en 2003, une année après que Logistique-D est devenue mondiale en absorbant Logistique SA. La position de Ver.di dans ce comité est très controversée. D'abord, ce syndicat, base de pouvoir potentielle au sein du CEE, n'a vu aucun intérêt dans cette institution européenne, si ce n'est pour craindre qu'elle ouvre les portes à une dévalorisation des standards d'emploi allemands. Ver.di a préféré se concentrer sur la représentation de ses membres noyaux dans le secteur de la logistique allemande à travers le modèle de

relations professionnelles allemand. Ensuite, il a soutenu le transfert d'emplois de la Belgique vers l'Allemagne où s'est implanté le nouveau *hub* européen. Cette position du syndicat allemand et son absence lors de nombreuses réunions du CEE ont permis aux délégués danois, français, espagnols et britanniques, grâce à leurs liens solides avec leurs propres syndicats et avec la fédération Unieuropa et celle des transports européens (lorsqu'elles étaient là), de prendre le dessus dans la direction du CEE de Logistique SA. Au total, une étrange configuration prévaut, où une compagnie allemande traditionnelle voit son CEE fortement influencé par des représentants non allemands.

Confronté à un management agressif, le CEE s'est transformé en réseau qui développe une opposition syndicale elle-même agressive face aux restructurations menées par la direction dans une perspective de globalisation, et face au mépris de la compagnie pour les droits syndicaux hors d'Allemagne – avec très peu de succès jusqu'à maintenant. Il faut donc souligner qu'ici, contrairement à ce qui se produit dans les autres cas, le dialogue social avec les gestionnaires au sein du CEE (virtuellement inexistant) est pauvre, et que les relations sont au contraire marquées par le conflit. Bien que les militants non allemands jouent un rôle décisif dans l'orientation du CEE, les interlocuteurs sont d'accord pour reconnaître que ce qu'ils peuvent obtenir est limité du fait de l'absence persistante de réelle implication de Ver.di. Ce syndicat, de son côté, continue à garder l'accès au top management et à exercer une influence notable sur lui.

### **Auto SA**

Le CEE d'Auto SA, et c'est une originalité, donne de la visibilité aux différents niveaux de représentation syndicale. Les syndicats nationaux d'Allemagne, du Royaume-Uni, d'Espagne et de Belgique, où Auto SA a des sites de production stratégiques, envoient tous des permanents aux réunions du CEE. Le participant allemand est en même temps le représentant de la FEM. Pourquoi cette forte implication syndicale ? Elle tient avant tout à l'insistance du management pour que le syndicalisme britannique soit présent au niveau européen, ce qui constitue une forme de socialisation. Les gestionnaires sont fortement marqués par les batailles qui ont entaché les relations professionnelles sur les sites d'Auto SA au Royaume-Uni dans les années 1970 et 1980. Ils voient le CEE comme un moyen de former les syndicalistes britanniques à l'art du dialogue social. Pour autant, cette forte présence syndicale est décrite comme en partie immatérielle. Elle a aidé, par exemple, à la signature de nombreux accords-cadres européens. En somme, Auto SA est marqué par une forte présence des syndicats mais leur investissement et leur influence sur le fonctionnement au jour le jour du CEE sont restés limités.

## **Chimie SA**

Constitué en 2004 après une acquisition majeure, Chimie SA reste globalement une entreprise mondialisée au caractère français prononcé. En conséquence, les syndicats français ont montré, comme Ver.di dans le cas de Logistique SA, un manque d'intérêt pour le CEE. Ils ont préféré utiliser les structures nationales à leur disposition pour avoir accès aux gestionnaires. Un mélange de conflits entre syndicats français et une méfiance générale de certains syndicats, craignant que le CEE puisse usurper leur rôle dans la négociation collective, les ont conduits à travailler contre plutôt qu'avec le CEE.

En se retirant de l'espace du CEE, les syndicats français ont potentiellement ouvert la porte à d'autres syndicats, pour qu'ils y jouent un rôle plus important. Pour le moment, aucune fédération nationale ou européenne n'a utilisé cette possibilité. Les interlocuteurs indiquent que, dans la phase de fondation, une réunion s'est tenue à Bruxelles, qui a donné aux délégués l'opportunité de repérer quels syndicats étaient présents et aussi ce qui les différenciait en termes de structures et de responsabilités. Mais ce rapprochement syndical a été de courte durée. Le syndicat allemand IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), un acteur influent au sein de Chimie SA en Allemagne, a choisi de ne pas participer à ces réunions. Comme leurs homologues français, les représentants des salariés allemands utilisent les structures nationales de relations professionnelles, en particulier le conseil de surveillance, pour avoir accès aux gestionnaires. Cette situation a même été confortée par l'offre de ces derniers d'ouvrir les portes du top management à Paris aux représentants allemands.

### **II.2. Présence syndicale et contrôle managérial**

La présence des fédérations syndicales diffère grandement dans les cinq études de cas. Elle est assurée soit directement par la présence d'un permanent lors des réunions du CEE, soit indirectement par les comptes-rendus remis aux structures nationales. En résumé, l'implication et l'influence des fédérations syndicales peuvent apparaître dans certains cas inexistantes et dans d'autres limitées. Lecher *et alii* (1998) ont suggéré dans leur première étude systématique sur les CEE que les syndicats jouaient un rôle périphérique dans ces institutions européennes. Kotthoff (2006 :144) constate également le risque d'une déconnexion des CEE des confédérations syndicales et une « marginalisation silencieuse ». Après plus d'une décennie, le paysage syndical paraît virtuellement inchangé. Les CEE continuent à occuper une place malaisée dans les attributions syndicales. Les entretiens avec les permanents syndicaux de différents pays indiquent que l'Europe se trouve très bas dans l'ordre hiérarchique syndical. Les soucis principaux restent la négociation collective et la représentation des intérêts des membres nationaux.

En bref, l'implication syndicale dans les CEE n'est pas sans poser problème. Par exemple, contrairement aux conclusions de Pulignano (2005:395) sur le rôle des permanents des fédérations syndicales, même le cas d'Auto SA où la présence syndicale est la plus affirmée ou celui de Logistique SA où les militants syndicaux cherchent à remplir le vide laissé par Ver.di ne viennent accrédi-ter l'idée que ces personnages font preuve de leur autorité « pour construire des ponts entre les représentants des sites des compagnies multinationales et pour le développement de politiques syndicales ». Par ailleurs, aucun indice ne suggère que ces permanents syndicaux jouent un rôle stratégique « en facilitant les échanges d'informations et de pratiques entre les salariés » (Pulignano, 2005:400). S'il faut noter quelque chose, c'est l'implication syndicale au moment du lancement du CEE, comme dans les cas de Frères SA, de Chimie SA et de Commerce SA ; mais elle a ensuite rapidement décliné. Pourtant, les délégués pensent que les fédérations syndicales devraient aider à développer un réseau et une coordination entre les compagnies.

Même la formation et l'expertise, souvent mises en exergue comme des apports attendus des syndicats et assurés par eux, ne sont pas franchement mises en évidence. Une image s'impose, certainement dans les cas de Frères SA, Auto SA et Commerce SA, où les délégués – en particulier ceux qui se rencontrent régulièrement dans les comités de pilotage – détiennent une expertise qui ne suppose pas un appel au syndicat de leur part. Les relations de travail étroites avec les gestionnaires, et surtout la coopération entre les délégués au CEE – laquelle est de plus en plus facilitée par les techniques d'information et de communication (Whittall *et al.*, 2009) – font d'eux des gens bien informés sur la stratégie de l'entreprise et sur les réponses possibles à son égard. D'ailleurs, rien ne vient confirmer l'assertion de Hancké (2000:104) selon laquelle « il est difficile d'imaginer des salariés capables de répondre aux défis contemporains de l'économie soulevés par l'euro-péanisation et la globalisation du capital sans l'implication des syndicats ». Il en va de même pour ce que suggère Telljohann (2005), selon lequel un niveau inadéquat d'implication des permanents syndicaux conduit à de la démotivation parmi les délégués aux CEE. Au contraire, en dépit du manque de présence des syndicats, un groupe noyau de militants européens est en train de donner vie à cette institution européenne. Dans la plupart des cas, les délégués aux CEE – et particulièrement les membres des comités de pilotage – sont en contact hebdomadaire sinon quotidien les uns avec les autres, le CEE faisant partie intégrante de leur arsenal de représentation des salariés.

La question principale est ici de savoir si le rôle périphérique joué par les syndicats observé aussi dans d'autres études de cas (Royle, 1999 ; Wills, 2000) permet aux gestionnaires de récupérer les CEE en question. La

réponse est purement et simplement non. Aucun des cas étudiés ne montre quelque degré que ce soit de « capture par les gestionnaires » ou d'« isolement ». Nombre de facteurs contribuent à assurer l'autonomie des CEE, même lorsque l'implication des syndicats n'est pas aussi soutenue que certains chercheurs le croient nécessaire. D'abord, les délégués en général ne sont pas choisis par la direction. La majorité d'entre eux arrive avec de fortes références syndicales qui, par défaut, semblent pouvoir les protéger de la manipulation des gestionnaires. Ensuite, comme le relèvent Knudsen *et alii* (2007) ainsi que Timming et Veersma (2007), l'identité des délégués aux CEE se définit par l'interaction avec les dirigeants, les « autres », comme ils les appellent, plus que par la manipulation par ces derniers. Cela signifie que les gestionnaires représentent « l'autre côté » et que cette relation est potentiellement, mais pas toujours, marquée par des intérêts divergents. L'autonomie du CEE est aussi façonnée par la manière dont les délégués organisent leur travail, procédure qui aide les individus à exprimer leur identité en tant que membres du CEE : malgré le manque d'implication des syndicats, comme dans les cas de Frères SA et de Commerce SA, cela les met en capacité de représenter les intérêts des salariés et de développer un sens de solidarité de groupe. Pour ce faire, certaines variables semblent jouer un rôle. On retiendra le fait que le comité de pilotage fonctionne, c'est-à-dire qu'il se tient sur une base régulière ; il doit aussi être capable d'établir un dialogue continu avec le top management, de tenir l'ensemble du CEE informé des développements au sein de la société et de toutes les discussions qui se mènent avec le management. Ce dispositif est renforcé par la volonté d'entretenir les contacts entre les membres du comité de pilotage comme avec les autres membres du CEE. Dans nombre de cas, cela conduit à des amitiés et à un solide sentiment de confiance et de fiabilité. Naturellement, pour que cela fonctionne, les individus doivent disposer de solides compétences en langues étrangères, essentiellement en anglais ; les comités concernés dépendent aussi beaucoup de leur niveau de stabilité. En outre, les acteurs clé des CEE peuvent capitaliser sur leur professionnalisme en matière de représentation, acquis au sein de leurs instances de représentation nationales. Ce dernier point se vérifie particulièrement chez les délégués du Nord de l'Europe, mais aussi chez ceux des pays anglo-saxons et méditerranéens, qui en sont venus à apprécier les vertus du dialogue social au cours des années récentes.

Finalement, même lorsque certains délégués sont désignés par les directions, il n'est pas inéluctable qu'ils se plient aux demandes du management. Nombre de facteurs interviennent en effet. Les délégués interrogés qui disposaient d'un parcours syndical traditionnel étaient bien conscients de ce problème et avaient pris leurs dispositions pour en neutraliser la menace. Par exemple, dans le cas de Logistique SA, un certain nombre de délégués

des pays du Sud de l'Europe avaient été sollicités par les gestionnaires pour devenir membres du CEE. Ils n'étaient pas syndiqués. En réponse, les syndicalistes du CEE ont mis en place une sorte de tutorat informel, les syndicalistes sortant de leurs schémas pour inclure les non-syndiqués dans les processus de décision. Cela a permis de développer des relations et un sentiment de responsabilité mutuel. De plus, comme le travail de Tuckmann et Whittall (2010) sur les CEE mis en place par le management l'a montré, les candidats de l'employeur se sentent souvent obligés de faire preuve d'autonomie après un certain temps. Ils doivent montrer à ceux qu'ils représentent et aux autres membres du CEE qu'ils ne sont pas des « laquais » du management. Le cas de Frères SA est révélateur à ce sujet. Un homme, avec une carrière de cadre supérieur, raconte à quel point lui et ses collègues, au début, se méfiaient des organisations syndicales. Cependant, suite à leur implication dans le CEE, ils sont, au fil des années, devenus membres d'un syndicat de cols blancs et, surtout, ils ont étroitement collaboré avec des délégués issus de syndicats plus traditionnels dans leur propre pays.

En somme, CEE et syndicats ont traditionnellement – comme le signale aussi la littérature sur les CEE – craint que leur manque d'implication dans les CEE puisse conduire à une récupération de ces derniers par le management, qui utiliserait subséquemment cette institution européenne pour promouvoir le *dumping* social. Nous ignorons si une telle implication serait une garantie contre le *dumping* social : notre recherche ne met à jour aucune donnée susceptible de corroborer ce point de vue. Même sans que les fédérations syndicales soient fortement présentes, les délégués aux CEE conservent une notion d'autonomie importante. Les facteurs décisifs de cette autonomie étaient soit le rôle que les CEE tenaient en tant que délégués au niveau national, soit les interactions qu'ils entretenaient avec les gestionnaires européens. Un permanent d'IGBCE, lors d'un entretien, confirme cette conclusion et va d'ailleurs jusqu'à affirmer : « La première génération, elle a mis en place les principes organisationnels et elle s'est bagarrée pour obtenir d'être au moins prise au sérieux par les gestionnaires. Et c'est déjà un pas très important. »

Certes, dans les cas de Commerce SA, Frères SA, Auto SA et de plus en plus dans celui de Logistique SA, les directions sont petit à petit amenées à reconnaître que le CEE est une instance importante de représentation du personnel. Du coup, les acteurs au sein des CEE qui consacrent beaucoup de temps aux thèmes européens et qui restent constamment en relation avec les autres membres du réseau formé par ce comité peuvent être considérés comme une avant-garde professionnelle d'un système européen de représentation des salariés en développement.

### **III. Qu'est ce qui explique le manque d'implication des syndicats dans les CEE ?**

Avec une certaine ironie, on pourrait soutenir que les syndicats n'ont pas besoin de s'impliquer davantage dans les CEE qu'ils ne l'ont fait jusqu'alors. Comme nous l'avons déjà souligné, les syndicats se sont fortement investis dans le processus de création et ils ont contribué, à l'origine, à donner le ton. En outre, nombre de délégués tiennent, implicitement, un rôle de gardiens des valeurs syndicales. Non seulement les délégués issus de pays à structures monistes doivent leur position actuelle aux syndicats, mais en plus ils jouent un rôle actif dans les structures syndicales nationales. Pourtant, comme nous allons le voir dans la section suivante, aucune de ces caractéristiques n'est une garantie contre une dissociation possible entre les conseils d'établissement et les intérêts des syndicats, ce que Telljohann (2009) et Waddington (2010) soulignent eux aussi.

#### **III.1. CEE et schémas nationaux**

Pourquoi les syndicats ne jouent-ils pas un rôle plus important dans les CEE lorsqu'ils y ont un accès garanti par les règles, comme dans les cas d'Auto SA et de Logistique SA ? Est-ce seulement du fait de la prévalence du canal unique ou du mode dual de représentation, comme le soutient Telljohann (2005) ?

#### **Modèle moniste, modèle dual et CEE**

L'argument de Telljohann est que les syndicats relevant du modèle moniste seraient plus portés à s'investir dans les CEE, parce qu'ils sont les acteurs principaux dans leurs systèmes nationaux. Certes, selon lui (2005:37), cela explique la forte activité des syndicats italiens au sein des CEE, ce qui l'amène à soutenir « qu'on peut parler d'un modèle italien de CEE à part entière, qui se différencie des deux types que la littérature évoque généralement (...). Le modèle italien est caractérisé par le rôle dirigeant des syndicats externes, ce qui est typique du système moniste de représentation. » Cela expliquerait donc la réticence des syndicats allemands à se rendre plus visibles dans les CEE, la codétermination à l'allemande reposant sur une division nette du travail entre conseils d'établissement et syndicats, les questions concernant les entreprises étant le domaine réservé des premiers. Un membre du CEE de Logistique SA, par exemple, pensait qu'il s'agissait de l'une des explications – une autre étant la crainte de la transnationalisation incarnée par le CEE – de la défaillance de Ver.di à exercer un rôle plus important, conforme à son influence et sa taille, au sein du CEE.

Cette situation permet aussi de comprendre pourquoi un permanent syndical britannique à Auto SA en vient à mettre l'accent sur le temps qu'il investit dans la structure européenne : « Le plus simple pour moi serait de



dire : « Désolé, je suis trop occupé, je crois que j'ai plus urgent à faire. » Ce serait la chose la plus simple au monde pour un permanent national. Mais je fais le travail pour lequel je suis employé. »

Nous soutenons cependant que cette interprétation rencontre certaines limites. D'abord, le système dual se fonde sur une confiance mutuelle qui s'est développée au sein de contextes nationaux particuliers ; le CEE, au stade où il en est, ne peut certainement pas être comparé à ses équivalents nationaux, par exemple en Allemagne. La répartition des tâches qui est mise en œuvre dans ce pays est, d'un côté, le résultat d'un certain niveau de confiance, qui se traduit par le fait que ce soient des syndicalistes qui président la majorité des conseils d'établissement allemands. Mais, d'un autre côté, elle se fonde sur l'indépendance ancrée dans la loi des conseils vis-à-vis des syndicats. A la différence de ce qui se passe dans les environnements nationaux, les syndicats n'ont aucune influence sur les délégués issus d'autres pays. Le CEE est imprévisible et difficile à piloter de l'extérieur. Ensuite, en ce qui concerne l'argument du canal unique, il faut rappeler que l'importance attachée par le permanent britannique responsable d'Auto SA à la participation à chaque réunion du CEE et du comité de pilotage était l'exception plutôt que la règle. Dans aucun des quatre autres cas on n'observe pareil engagement : dans les cas de Frères SA et de Commerce SA, par exemple, les syndicats français, espagnols ou britanniques n'ont vu aucun intérêt à jouer un rôle actif dans le CEE. Cela peut étonner dans le cas du Royaume-Uni, vu le rôle représentatif qui incombe au syndicat dans le cadre de son système à canal unique. En outre, Auto SA reste le reflet de l'importance toujours forte de ce producteur automobile américain au Royaume-Uni ; c'est vrai en termes d'adhésions à Unite the union, et cela se ressent aussi dans l'insistance des gestionnaires à ce que les syndicats britanniques aient un siège au CEE (voir ci-dessus). En somme, nous n'avons trouvé aucun élément permettant d'affirmer que soit le système dual, soit le canal unique limite ou favorise l'implication syndicale dans les CEE. Cette dernière reste limitée quel que soit le modèle national. L'Italie semble faire exception. Y a-t-il d'autres facteurs qui puissent expliquer l'incapacité ou la réticence des syndicats à jouer un plus grand rôle dans les CEE ?

#### **Un manque de ressources en termes matériels, humains et de formation**

Indépendamment de l'engagement politique à l'égard des CEE de la part des fédérations tant nationales qu'européennes – ces dernières développant des directives politiques très claires pour encourager une implication syndicale plus grande dans cette institution européenne –, leurs tentatives se montreront vaines si les acteurs en question ne disposent ni, 1) des ressources ni, 2) de ce que l'on peut désigner comme une « constitution normative » (la vision européenne des permanents syndicaux aux

niveaux régional et national) pour assurer cette fonction. Notre recherche laisse penser que ces deux aspects expliquent partiellement l'absence d'investissements plus conséquents des syndicats dans les CEE. Concernant les ressources, aussi bien les entretiens avec les permanents syndicaux de tous niveaux dans le spectre de la représentation que l'abondante littérature à ce sujet (Waddington, 2001 ; Platzer, 2010) confirment que le talon d'Achille syndical est non seulement le manque de personnel mais aussi de personnel suffisamment formé pour les besoins des CEE (est-ce une raison supplémentaire pour les délégués de ne pas utiliser davantage les contacts syndicaux ?). Un permanent d'IGBCE, parlant au nom du secteur chimique, résume les problèmes rencontrés par les syndicats en général : « Le problème est que, contrairement au début, où nous avions peu de comités européens et que nous prenions en charge les négociations, nous avons maintenant un grand nombre de ces comités et c'est naturellement un processus bien plus exigeant d'accompagner vraiment un euro-conseil de façon compétente que d'accompagner une négociation... Nous avons besoin, tout simplement, de plus de gens qui puissent donner un contenu à ce noble idéal, la coordination des *Betriebsräte* européens, comme nous l'appelons toujours. »

L'interlocuteur met là le doigt sur quelque chose qui touche au cœur des tentatives des fédérations de branche européennes à l'égard des CEE : la coordination de leurs activités entre les sociétés. C'est-à-dire « le développement de stratégies communes, un langage commun. C'est important parce que si vous ne parlez pas d'une seule voix, vous ne pouvez pas obtenir de résultats » (permanent FEM). Mais, comme Waddington (2010) et Platzer (2010) le notent, les budgets réservés à la mise en œuvre de ces activités sont pour le moins limités. Waddington (2010:31), dont l'accès aux documents de ces fédérations est sans égal, le dit très nettement : « Les ressources de la FEM provenant des syndicats affiliés étaient de 4 326 873 euros et elle employait 17 personnes. Les données similaires pour l'EMCEF étaient de 891 560 euros et 8 salariés ; celle de UNI-Europa de 1 668 766 euros et 16,5 salariés... La situation des confédérations nationales, cependant, reste de loin meilleure. LO Norvège, par exemple, disposait de 29 952 000 euros et employait 270 personnes »<sup>3</sup>. Désormais, les fédérations de branche européennes disposent certes de coordinateurs pour les CEE, mais les interlocuteurs disent à leurs propos qu'elles manquent des moyens nécessaires soit pour envoyer des permanents aux réunions des comités, soit pour s'assurer que les coordinateurs désignés nationalement – généralement le permanent du syndicat le mieux placé dans la société – respectent les directives prescrites dans les politiques des fédérations vis-à-vis des CEE. Un membre du comité de Chimie SA résume de façon saisissante le dilemme actuel des

3. Ces données portent sur 2006.

fédérations : « Nous avons le soutien d'un représentant de l'EMCEF dans le conseil européen. Le problème est simplement que, lorsqu'on connaît bien la structure de l'EMCEF, il y a peu de moyens, peu de gens, et une seule et même personne coordonne plusieurs conseils européens, qui en général tiennent leurs réunions au même moment. »

La FEM (2000a) a même dû reconnaître que sa politique de coordinateurs rencontre un certain nombre d'obstacles, parmi lesquels elle cite :

- différents pays interprètent le rôle de coordinateur de façons différentes ;
- certains pays n'envoient pas leurs coordinateurs aux réunions des comités européens ;
- les coordinateurs n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour assumer ce rôle ;
- dans certains pays, l'autonomie locale limite l'implication syndicale.

### ***Une priorité politique accordée à l'échelon national***

La question des ressources nous amène à notre point suivant : celui de l'importance accordée à la politique européenne par les syndicats nationaux. L'allocation des ressources est hautement politique : elle signale les zones conçues comme importantes par les organisations. Le manque de ressources disponibles pour les permanents européens, par exemple, est selon nous symptomatique de l'incapacité des syndicats à faire de l'Europe un thème central. Tous nos interlocuteurs signalent cela comme un problème. Le permanent de Ver.di responsable des CEE, par exemple, relève que l'essentiel de ses attributions consiste à suivre les conseils d'établissement nationaux. Il s'agit de produire du matériel électoral, de faire du travail d'organisation avant les élections, et d'en analyser les résultats. Ces responsabilités consommatrices de temps laissent peu de place pour les CEE. D'autres permanents confirment ce point de vue.

Différents interlocuteurs reconnaissent que les syndicats luttent pour européeniser leurs structures : « Bon, j'ai le sentiment que le syndicat est tellement paralysé ces dernières années qu'il n'impulse plus rien. Je ne vois rien venir, je ne vois aucun progrès, même à NGG. Peut-être que ce sont des demandes trop exigeantes de ma part. Mais je voudrais qu'on tienne le rythme, l'Europe a acquis une dynamique qui amène de nouvelles dimensions, et je ne les trouve pas au syndicat... » (élu de conseil d'établissement allemand de Commerce SA). « Je souhaiterais qu'il y ait plus de présence. Bien, il y a une armada d'experts, qui va de pays en pays, ils se rencontrent dans les plus beaux coins, je suis souvent invité, ils n'ont que le mot Europe à la bouche, il n'y a que dans les instances que je ne les vois pas. Ce sont

des syndicalistes, des juristes, c'est des rencontres académiques (président – allemand – du CEE de Frères SA).

Un thème central, souvent repris dans la littérature (Offe, Wiesenthal, 1980 ; Knudsen *et al.*, 2007 ; Hyman, 2001), est ici la persistance du caractère « centrifuge » des organisations syndicales. Par leur nature même, elles possèdent une structure organisationnelle qui n'est pas seulement le produit d'un environnement national (Hyman, 2001) – les syndicats étant le produit des Etats-nations qui émergent au XIX<sup>e</sup> siècle ; elles ont en outre comme tâche principale de défendre les intérêts locaux, c'est-à-dire ceux des gens qui paient leurs cotisations mensuelles. Les entretiens avec les syndicalistes montrent que les CEE ne sont pas au « cœur des affaires » des permanents nationaux (permanent européen d'IGBCE), et que ces comités ne s'ajoutent aux préoccupations que « lorsque ça brûle » (permanent européen de Ver.di).

Les entretiens montrent aussi que la priorité qu'ils accordent à leur syndicat national n'est pas réservée aux syndicats allemands. Un délégué belge du comité d'Auto SA pense que « chaque syndicat se préoccupe de ses propres affaires ». Il y a un conservatisme généralisé de la part des syndicats nationaux, selon un délégué scandinave de Logistique SA. « Je vais utiliser un mot très vilain, ici, parce qu'elles (les fédérations syndicales) sont conservatrices. Chacun craint bien sûr de perdre son influence, son pouvoir, etc. Et elles sont conservatrices dans ce sens. Elles soutiennent le marché européen et les choses comme ça, mais elles le font sans aucune sorte d'intérêt réel... A mon avis, c'est clair qu'elles sont très lentes et très prudentes, conservatrices même dans leurs opinions sur les institutions comme les CEE » (membre du CEE de Logistique SA).

Cette réticence généralisée de la part des syndicats, dominante dans nos cinq études de cas, confirme l'assertion critique d'Armingeon (1998) quant à la capacité qu'ont les syndicats de s'internationaliser. Selon Armingeon (1998:74), cela implique une inertie institutionnelle, une incapacité « de résister aux pressions à l'ajustement pendant un long moment même lorsqu'elles se font plus fortes ». Par exemple, bien que des processus de centralisation aient pu être observés, à des degrés différents, dans nos cinq sociétés étudiées, et tout particulièrement chez Commerce SA, Frères SA et Auto SA, les syndicats restent fortement ancrés dans le schéma de l'Etat-nation.

Le manque de ressources et la focalisation sur ce que les permanents appellent les « préoccupations des adhérents nationaux » – et spécifiquement la négociation collective nationale – semblent expliquer le rôle périphérique tenu par les syndicats dans nos cinq cas. L'explication fournie par Armingeon (1998) aide à comprendre cette réticence. Il explique par exemple la situation chez Logistique SA, où Ver.di craint le processus

d'internationalisation qui se met en place dans la compagnie. Mais cette explication ne vaut pas pour la situation du comité d'Auto SA, où les syndicats sont beaucoup plus présents pour les raisons mentionnées ci-dessus. Dans le cas de Frères SA, Commerce SA et Chimie SA, le manque de ressources peut expliquer le manque d'implication syndicale, mais il peut aussi servir de prétexte au manque d'engagement politique qui conduit à ne rien faire. Si l'on considère que les syndicats craignent l'ouverture des vannes de la négociation collective au niveau des sociétés européennes, comme on le lit dans leurs politiques concernant les CEE, leur manque d'engagement apparaît encore plus surprenant.

### **III.2. Empiètement et micro-corporatisme ?**

A différents moments, nous avons touché au thème de « l'empiètement » (*encroachment*), terme utilisé pour désigner le possible développement d'un processus de négociation au sein de la structure CEE. En bref, les CEE menaceraient de déposséder les syndicats de certaines de leurs prérogatives. Quelle est la réalité de ce risque ?

#### **CEE et négociation collective**

Marginson *et alii* (1993, 2006) et Kotthoff (2006) ont étudié ce qui est aujourd'hui largement reconnu comme l'euro-entreprise (*Eurocompany*). « Les sociétés internationales développent des dimensions spécifiquement européennes dans leurs formes d'organisation (managériale), de coordination de la production et de fourniture des marchés » (Marginson, 2000:10). Plus important encore, cette tendance est perçue comme un processus de catalyse favorable au micro-corporatisme européen, à travers lequel « les CEE fourniront probablement un point focal vers des développements ultérieurs des relations professionnelles en Europe, et particulièrement en matière de négociation collective » (Marginson, 2000:11).

Brewster *et alii* (2007:51) discutent des évolutions plus globales des relations professionnelles et ils en arrivent à la question centrale quand ils relèvent que le micro-corporatisme a pour effet de restreindre le marché de la représentation des salariés, puisque les CEE sont en compétition avec les syndicats pour représenter les salariés : « Toutes les formes de représentation – syndicales ou non – sont appelées à s'éroder, en faveur de formes de participation plus directes, centrées sur les gestionnaires. Si c'est le cas, on peut penser que la réduction du marché pour ce type de services conduira à l'intensification de la compétition entre différentes pratiques de représentation. » Comme le souligne la littérature sur les CEE, cela représente un scénario cauchemardesque pour les syndicats, qui en ont toujours eu conscience depuis l'adoption de la directive en 1994. Certes, les craintes syndicales ont en partie été atténuées par le fait que la directive ne donne

que des droits d'information et de consultation aux CEE, ce que la CES s'est bien gardée de relever lors de la négociation de la refonte de la directive en 2008. De notre côté, nous soutenons que les syndicats, qu'ils soient dans une situation moniste ou duale, ont pour approche générale de brider les CEE pour maintenir le *statu quo* en matière de négociation collective. Huzzrad et Docherty (2005) relèvent par exemple que le « réseau pour la démocratie syndicale » (Network for Union Democracy) <sup>4</sup> s'oppose catégoriquement à ce que les CEE s'occupent de sujets comme les salaires et les conditions de travail.

De même, les fédérations de branche européennes se sont servies de plusieurs congrès pour faire adopter des politiques visant à empêcher les CEE de jouer un rôle actif en tant que négociateurs. A propos de la directive sur les CEE, la FEM (EMF, 2000b:6) énonce : « Le législateur devrait définir où se terminent leurs compétences (pour nous, là où la négociation collective, la négociation sur les salaires, les discussions sur les conditions d'emploi et des thèmes similaires commencent), car celles-ci ont toujours été – et devraient rester – de la responsabilité des syndicats au niveau européen... Dans ce cadre, les CEE deviendraient légalement des instances d'information et de consultation... Notre sentiment est que le droit de négocier au sein des compagnies de taille européenne devrait rester le pré carré des organisations syndicales européennes. Plus tard, les CEE pourraient se voir attribuer des droits de négociation, mais seulement sur des thèmes « mous » (*soft issues*) spécifiques, comme l'égalité des chances, la formation professionnelle et la lutte contre les discriminations. »

Les homologues de la FEM sont conscients que les CEE pourraient s'orienter vers des négociations qui empiètent sur leurs domaines. Les restrictions apportées par la directive et les syndicats eux-mêmes n'empêchent pas la FEM de considérer que la question de la négociation collective n'est pas « clairement tranchée ». En outre, les CEE ne sont pas légalement des instances dont les mandats dépendent des syndicats. Telljohann *et alii* (2009) reprennent cette question lorsqu'ils étudient la signature d'accords-cadres européens par les CEE. Ils notent, d'abord, que nombre de CEE ne se satisfont plus de recevoir et de commenter l'information. Au contraire, on ne « saurait exclure une évolution des pratiques de négociation de certains acteurs vers des négociations collectives transnationales au niveau des entreprises, sur une base volontaire » (Telljohann *et al.*, 2009:20). Ensuite, ils suggèrent (2009:56) que les accords-cadres, surtout relatifs à l'Europe, témoignent d'un processus de découplage des syndicats et des CEE : « Les différences entre les ACI (accords-cadres internationaux) et les accords-cadres de niveau européen (tiennent à ce qu'ils diffèrent) en terme de procédures et de rôles joués par les différents acteurs. Dans le cas des accords-

4. Il s'agit d'un réseau informel de syndicats continentaux.

cadres de niveau européen, les structures de représentation des salariés au niveau des compagnies (donc les CEE) jouent un rôle plus important dans le lancement, la négociation et la signature de ce type d'accords. »

### **Euro-entreprises et centralisation de la prise de décision managériale**

Certaines des études de cas présentées ici confirment bien sûr nombre de développements, craintes et conflits potentiels entre les CEE et les syndicats évoqués ci-dessus. Dans les cinq cas, les compagnies ont déjà achevé, ou sont engagées dans un processus de centralisation, à des rythmes certes inégaux. Elles se transforment alors en euro-entreprises, dans le sens de Marginson (2000). Auto SA, Frères SA et Commerce SA ont déjà des structures de gestion fortement centralisées. On doit noter qu'Auto SA était l'un des cas étudiés par Marginson et qu'il a inspiré son travail. Concernant Commerce SA, un membre du comité de pilotage dit : « L'importance va continuer à croître du fait de la concentration des entreprises en Europe, les conditions de concurrence restant inchangées. Si les syndicats ne parviennent pas à peser plus lourdement là-dessus, le processus va se distendre et il y aura plus de comités européens qui vont être associés aux affaires, donc des pactes sociaux d'entreprises vont se conclure au niveau européen, qui seront déconnectés du mouvement syndical, c'est comme ça que ça va se passer. »

Dans le cas de Frères SA, par exemple, le CEE a négocié un nouvel accord qui lui octroie non seulement plus de droits mais prévoit des procédures s'appliquant en cas de restructuration. Un membre du CEE résume l'histoire : « Nous avons avancé des réflexions et des arguments sur les restructurations et, en particulier... bon, il vaut mieux vendre (un établissement) que le fermer, nous avons besoin de garanties sur l'emploi sur trois ans... en cas de rachat, de restructurations, de délocalisation ; bon, dans ce genre de cas, nous sommes parvenus à remodeler les choses... mais nous avons établi des principes et ils ont été assez largement respectés. »

Pourtant, comme le rapporte un membre du CEE de Logistique SA, les syndicats sont méfiants à l'égard de ces évolutions. « Je pense qu'ils (les syndicats) ont simplement peur de perdre leurs droits de négociation. C'est la question clé. » Un permanent de la FEM signale que des accords de ce type contreviennent à leurs directives et représentent donc une possibilité de conflit. « Mais la position de la FEM est claire. Nous ne reconnaitrons pas d'accord-cadre international ou de niveau européen qui n'ait pas respecté la procédure que nous avons mise en place ici en interne, parce que nous ne voulons pas que les syndicats soient contournés. »

Quoiqu'il n'y ait pas eu beaucoup de conflits entre les CEE et les syndicats sur les « droits de représentation », en raison peut-être du manque d'interaction entre eux, les interlocuteurs y font parfois référence lorsqu'il s'en

est produit. A Auto SA, par exemple, un interlocuteur allemand du CEE explique en détail comment leur collègue britannique, un *convenor*<sup>5</sup>, a été réprimandé par un permanent syndical parce qu'il a pris des décisions qui tombent habituellement dans le champ de responsabilité du syndicat. « Ce *convenor* britannique, il a bien compris notre manière de faire en Allemagne, lorsque nous menons, au niveau de l'entreprise, des négociations sur la préservation des sites ; et il a démarré une sacrée bagarre avec son permanent syndical, parce que c'était la première fois qu'un *convenor*, donc quelqu'un qui n'a pas grand-chose à dire en Angleterre où c'est toujours le permanent qui fait tout, disait à son permanent : "Eh, fais gaffe mon ami, c'est une tout autre tradition dans un autre pays, et elle est formidable et nous devrions la suivre." Mais alors là, le syndicat, les permanents, ils n'ont pas voulu s'y mettre, ils trouvaient que c'était une immixtion dans leur politique, etc. Et puis Pete... est parti en retraite, et avec lui d'autres collègues anglais, qui avaient compris eux aussi ce qu'on peut construire comme stratégie, là en Europe, et avec ce changement, comme ils sont partis en retraite, ce savoir a disparu en Angleterre. Les permanents ont de nouveau retrouvé leur force. »

Interrogé sur les droits de négociation, le permanent britannique du comité européen d'Auto SA s'est opposé catégoriquement à cette évolution. « Est-ce que je vois... le comité européen d'Auto SA comme un instrument de négociation pour les salariés européens d'Auto SA ? Non, certes non, non. C'est trop complexe, c'est trop compliqué, il y a des structures différentes, il y a des accords qui s'imposent juridiquement... il y a un vrai méli-mélo, si vous voulez... chacun est différent... Vous savez, si on me demande "est-ce que le CEE est là pour ça (la négociation collective) ?" "Non, bien sûr, non." Mais il nous permet d'échanger de l'information, ça oui. Il nous permet de débattre avec des collègues qui sont pour l'essentiel dans la même situation que nous. »

On peut observer la même divergence chez Chimie SA. Dans ce cas, la question de savoir si le CEE devait avoir un mandat de négociation avait conduit à un conflit entre les membres du comité et l'EMCEF. D'après un membre français du comité de pilotage, le conflit continue d'entraver les relations entre les deux niveaux de représentation : « Et puis l'instance de négociation européenne... nous nous sommes sentis complètement trahis par l'EMCEF, elle n'a pas soutenu notre manière de procéder, ni les fédérations nationales d'ailleurs... La plupart n'ont pas soutenu notre manière de procéder, et ça a un peu distendu les liens... j'étais très en colère... Bon, avec l'EMCEF il y aura de nouveau une rencontre, mais avec ça, à cause de ce qui est arrivé, ce sera beaucoup plus difficile. Pour moi, c'est comme ça,

5. Un *convenor* est un délégué d'entreprise, et n'est donc pas un représentant officiel du syndicat externe auquel il est affilié (NdT).



il y a des gens que je n'ai aucun plaisir à rencontrer. Parce que je crois qu'ils nous ont trahis. Alors que nous faisons progresser le droit des comités européens et le droit de négociation dans l'entreprise. »

En résumé, nos études de cas confirment les positions de Marginson selon lesquelles, au sein des euro-entreprises, avec la centralisation des processus de décision des gestionnaires, une sphère possible de relations professionnelles européennes émerge. Le CEE se trouve en son centre. Formée par des salariés de la compagnie, cette instance européenne a commencé à dépasser les cadres légal et organisationnel imposés respectivement par les législateurs et les syndicats. Les délégués de ces comités, en tout cas chez Commerce SA, Frères SA et Auto SA, sont entrés dans un processus de dialogue social avec les gestionnaires qui a donné lieu à la signature d'accords, trois et douze respectivement dans ces deux dernières sociétés.

#### **Impliquer davantage les syndicats dans les CEE ?**

Selon Telljohann *et alii* (2009:58), les syndicats se trouvent dans un « dilemme stratégique avec cette situation... Les négociations au niveau européen par les CEE représentent, d'un côté, une stratégie utile pour composer avec les conséquences et pour réagir/riposter aux activités de plus en plus transnationales des sociétés. D'un autre côté, les syndicats ont besoin de s'assurer qu'ils restent impliqués dans les négociations des entreprises au niveau européen au risque d'être marginalisés au profit des CEE. » Cela pose bien sûr la question de savoir si les délégués dans les CEE souhaitent activement cette marginalisation. Il n'y a aucun élément permettant de valider cette supposition. Dans l'étude de Kotthoff (2006) comme dans notre propre recherche, les membres de CEE critiquaient et regrettaient à la fois la distance syndicale. « Oui, bon, évidemment c'est important que les syndicats apportent quelque chose, parce que les représentants des différents pays peuvent donner évidemment aussi une meilleure vue d'ensemble, pas seulement concernant l'industrie automobile, mais aussi concernant la concurrence entre les différents pays. Je pense qu'il est important qu'ils y soient, parce que souvent dans les discussions ça apporte un point de vue un peu plus large » (délégué allemand, Auto SA). « Pour moi, il y aurait besoin de syndicats qui sont un peu plus portés sur la combativité que ce qu'ils sont pour le moment » (délégué espagnol, Frères SA). « Je pense que l'implication des syndicats est une bonne chose parce que ça aide à guider les gens en termes de droit. Ils comprennent mieux de quoi il s'agit... et il y a un sacré paquet de choses qu'ils apprennent » (délégué Frères SA, Royaume-Uni).

Comme la citation ci-dessus le suggère, les délégués aux CEE apprécieraient volontiers une plus grande implication syndicale. C'est en partie par sympathie pour les syndicats, beaucoup d'interlocuteurs faisant référence à leur appartenance syndicale. Ils pensent surtout que les syndicats ont un

rôle important à jouer dans les CEE, en raison de leurs connaissances spécifiques des évolutions des différents secteurs, de leur expertise juridique et de leur capacité à organiser l'action collective.

## Conclusion

Selon notre recherche, après qu'ils ont combattu pendant plus de trois décennies en faveur des droits des salariés au sein de l'Union européenne (auparavant Communauté européenne), et en particulier pour la directive sur les CEE, les syndicats continuent à mener bataille pour assurer une perspective européenne. Nous n'avons pas trouvé d'éléments qui confirment les assertions de Lecher *et alii* (2001), selon lesquelles les syndicats nationaux auraient été poussés à passer d'une politique dans laquelle l'Europe (et les CEE) ne serai(en)t qu'une niche, à une autre où l'Europe serait intégrée dans leur politique générale. Au contraire, les délégués comme les permanents syndicaux soulignent que l'Europe en général et les CEE en particulier restent souvent des thèmes périphériques pour les syndicats. Ce serait exagéré de dire que les CEE sont des espaces « libres de syndicats », mais ce le serait aussi de dire qu'ils exercent une influence notable sur la conduite interne de ces institutions européennes. Ce qui est alarmant pour les syndicats, c'est que les CEE, en tout cas chez Frères SA et Commerce SA, sont capables de mener une politique d'entreprise sans tenir compte de la capacité des syndicats à jouer un rôle dans cette institution européenne. En bref, ils sont devenus des organismes autonomes de salariés, qui répondent aux stratégies de centralisation des directions dans leurs processus de décision, accompagnant l'émergence d'euro-entreprises.

En outre, les inquiétudes évoquées dans la littérature concernant les différences idéologiques et politiques ne semblent guère justifiées. Ni à Auto SA, ni à Logistique SA où l'implication des syndicats était la plus nette, ni à Commerce SA, les caractéristiques des relations professionnelles nationales ne semblent entraver le cours du fonctionnement des CEE. A Chimie SA et Frères SA, ces caractéristiques posent problème, même si dans le dernier exemple cela ne mine pas vraiment le travail du CEE. En général, nos interlocuteurs étaient conscients de ces spécificités ; ils le soulignaient souvent avec humour. Les gens du Nord de l'Europe s'amuse à résoudre les problèmes avec le management, Français et Espagnols invoquent sans cesse le recours à l'action collective. Réciproquement, ces derniers désespèrent de ce qu'ils considèrent comme la préférence des Allemands et des Scandinaves pour la discussion plutôt que la mobilisation. Mais un certain respect de ces différentes positions prévaut parmi les membres de l'avant-garde européenne autant que la volonté d'apprendre les uns des autres. Ces personnes ont donc semble-t-il intégré le fait qu'ils sont

membres d'euro-entreprises, ce qui exige de plus en plus de trouver des positions communes entre salariés dispersés géographiquement en Europe.

Finalement, nous n'avons pas vu apparaître d'éléments venant étayer la thèse de « la capture et de l'isolement » avancée dans la littérature. Au contraire, alors qu'un permanent syndical accuse les syndicats de mener une « politique de clocher », les délégués des CEE, et particulièrement ceux que nous avons désignés comme leur avant-garde – permanents des CEE, membres des divers comités de pilotage –, ont rempli le vide laissé par les syndicats. Il y a là une lueur d'espoir. Alors que l'on observe une certaine inertie des syndicats dans les cas de Frères SA, Commerce SA, Chimie SA et partiellement de Logistique SA (Ver.di), nos conclusions suggèrent qu'un groupe de militants engagés, porteurs d'une vision européenne claire, cherche à promouvoir un projet qui pose les fondations potentielles d'un système européen de relations professionnelles. Cette évolution qui émerge n'est pas seulement un défi aux prérogatives des gestionnaires, mais aussi aux politiques de « limitation » des syndicats. Sous cette perspective, on pourrait conclure de façon optimiste qu'il y a là une voie possible d'européanisation des syndicats par le bas. Après tout, aucun des interlocuteurs ne s'est soucié de mettre en cause les principes du syndicalisme ; ils défendent plutôt l'idée que ses principes actuels, fondés dans les environnements nationaux, devaient s'enrichir d'une perspective européenne. La crainte des syndicats à l'égard du micro-corporatisme apparaît aussi infondée. Les échanges avec les gestionnaires et les accords négociés par les CEE ne portent pas sur les thèmes sacrosaints pour les syndicats comme les salaires. En outre, les délégués ne s'opposent pas à l'entrée des syndicats dans ces processus. Au contraire, ils salueraient une implication plus forte, si jamais elle s'imposait.

## Références bibliographiques

- Andersson M., Thörnqvist C. (2007), « Regional Clusters of Communication: between National and European Identities », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds), *Towards a European Labour Identity – The Case of European Work Council*, p. 94-110, London, Routledge.
- Armingeon K. (1998), « The Persistence of Differences Between National Industrial Relations Systems in Europe », in Lecher W., Platzer H.W. (eds), *European Union – European Industrial Relations?*, p. 72-80, London, Routledge.
- Brewster C., Wood G., Croucher R., Brookes M. (2007), « Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis », *Economic and Industrial Relations Democracy*, vol. 28, n° 1, p. 49-77.
- EMF (2000a), « Policy Paper on the Future Role for EWCs and Trade Unions in a Community-Scale Company ».
- EMF (2000b), « The “European Works Council” Project », Evaluation Report.
- EMF (2001), « Co-ordination on European Works Councils: Binding Guidelines for Procedures and Contents, Including Abridged Version for Wider Circulation ».
- EMF (2006), « Internal EMF Procedure for Negotiations at Multinational Company Level ».
- Hancké B. (2000), « European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, March, p. 35-59.
- Huzzard T., Docherty P. (2005), « Between Global and Local: Eight European Works Councils in Retrospect and Prospect », *Economic and Industrial Relations Democracy*, vol. 26, n° 4, p. 541-568.
- Hyman (2001), *Understanding Industrial Relations*, London, Sage.
- Knudsen H., Whittall M., Huijgen F. (2007), « European Works Councils and the Problem of Identity », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds), *Towards a European Labour Identity: the Case of European Works Councils*, p. 5-18, London, Routledge.
- Kotthoff H. (2006), *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Berlin, Sigma.
- Kotthoff H. (2007), « The European Works Council and the Feeling of Interdependence », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.), *Towards a European Labour Identity. The Case of the European Works Council*, p. 169-181, London, Routledge.
- Lecher W., Nagel B., Platzer H.W. (1998), *Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte- Vom Informationsforum zum Akteur?*, Baden-Baden, Hans Böckler Stiftung/Nomos.
- Lecher W., Platzer H.W., Rüb S., Weiner K.P. (2001), *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte. Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*, Baden-Baden, Hans Böckler Stiftung/Nomos.
- Martinez Lucio M., Weston S. (2000), « “European” Works Councils and “Flexible Regulation”: the Politics of Intervention », in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 2, July, p. 203-216.

- Marginson P. (2000), « The Eurocompany and Euro Industrial Relations », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, March, p. 9-34.
- Marginson P., Buitendam A., Duetschmann C., Perulli P. (1993), « The Emergence of the Euro-Company Towards a European Industrial Relations », *Industrial Relations Journal*, vol. 24, n° 3, p. 182-190.
- Marginson P., Sisson K. (1996), « European Works Councils. Opening the Door to European Bargaining », *Industrielle Beziehungen*, n° 3, p. 229-236.
- Miller D. (1999), « Towards a "European" Works Council », *Transfer*, vol. 5, n° 3, p. 344-365 : <http://www.etuc.org/ETUI/Publications>.
- Offe C., Wiesenthal H. (1980), « The Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form », *Political Power and Social Theory*, vol. 1, p. 67-115.
- Platzer H-W. (2010), *Europäisierung der Gewerkschaften. Gewerkschaftliche Herausforderungen und Handlungsoptionen auf europäischer Ebene. Perspektiven gemeinsamer Politik mit der Sozialdemokratie*, Internationale Politik-analyse, Friedrich Ebert Stiftung.
- Pulignano V. (2005), *Europeanization and Organised Labour: An Unsolved Dilemma?*, International Workshop, Warwick University 18-19 November.
- Royle T. (1999), « Where's the Beef? McDonald's and its European Works Council », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, n° 3, p. 327-347.
- Telljohann V. (2005), « The Operation of EWCs », in Fulton L., Telljohann V. (eds.), *Quality Inventories on the Operation of European Works Councils*, p. 29-55, Bologna, IPL.
- Telljohann V., da Costa I., Müller T., Rehfeldt U., Zimmer R. (2009), « European and International Framework Agreements: Practical Experiences and Strategic Approaches », Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Timming A., Veersma U. (2007), « Living Apart Together? A Chorus of Multiple Identities », in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (eds.), *Towards a European Labour Identity: the Case of European Works Councils*, p. 41-54, London, Routledge.
- Tuckman A., Whittall M. (2002), « Affirmation, Games and Increasing Insecurity: Cultivating Consent within a New Workplace Regime », *Capital and Class*, n° 76, p. 64-94.
- Tuckman A., Whittall M. (2010), « Giving Employees a Voice? Lesson from the New Employee Forums in the UK », in Garibaldi F., Telljohann V. (eds.) *Labour, Education and Society*, Issue on « The Ambivalent Character of Participation. New Tendencies in Worker Participation in Europe », p. 269-284, Brussels, Peter Lang.
- Waddington J. (2010), *European Works Councils: A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*, London, New York, Routledge.
- Whittall M. (2000), « The BMW European Works Council: A Cause for European Industrial Relations Optimism? », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, March, p. 61-83.
- Whittall M. (2003), « European Works Councils. A Path to European Industrial Relations? The Case of BMW and Rover », unpublished Ph.D. thesis, Nottingham Trent University.

- Whittall M. (2010), « The Problem of National Industrial Relations Traditions in European Works Councils: The Example of BMW », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 3, n° 4, November, p. 70-85.
- Whittall M., Knudsen H., Huijgen F. (2009), « European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, n° 2, June, p. 167-186.
- Wills J. (2000), « Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 1, March, p. 85-107.