

**Cahiers du CRISES**  
*Collection*  
*Hors Séries*

**HS0307**

**Les instances de représentation des salariés  
dans l'établissement : les cas de l'Allemagne,  
de la France et de l'Europe**

par

Sylvie Rondot et Paul R. Bélanger

23 janvier 2003

### **Notes sur les auteurs**

Sylvie Rondot est assistante de recherche pour TARUC-ÉS et le CRISES à l'UQÀM.

Paul R. Bélanger est professeur associé au Département de sociologie de l'UQÀM et membre du CRISES.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Liste des figures et des tableaux</b> .....	v
<b>Liste des figures</b> .....	v
<b>Liste des tableaux</b> .....	v
<b>Résumé</b> .....	vii
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Partie 1</b> .....	3
<b>1. L'aspect institutionnel des conseils d'établissement</b> .....	3
1.1 <i>Les instances de représentation en Allemagne</i> .....	3
1.1.1 Émergence et évolution.....	3
1.1.2 Les conseils d'établissement.....	5
1.1.3 La codétermination sur le conseil de surveillance .....	13
1.2 <i>Les comités d'entreprise en France</i> .....	14
1.2.1 Émergence et évolution.....	14
1.2.2 La diversité de la représentation des salariés en France.....	15
1.2.3 Les comités d'entreprise.....	15
1.2.4 La représentation au conseil d'administration de l'entreprise.....	24
1.2.5 Note sur la Fonction publique et les entreprises publiques en France .....	24
1.3 <i>Comparaison entre les comités d'entreprise français et les conseils             d'établissement allemands</i> .....	26
1.4 <i>Les comités d'entreprise européens (CEE)</i> .....	28
1.4.1 Les états membres et les entreprises de « dimension communautaire » .....	28
1.4.2 Bref retour historique.....	28
1.4.3 Le contenu des accords .....	30
1.4.4 Conclusion sur les Conseils d'entreprises européens (CEE).....	35
1.5 <i>Conclusion de la Partie 1</i> .....	36
1.5.1 Les comités d'entreprise français et les conseils d'établissement allemands.....	36
1.5.2 Les comités d'entreprise européens .....	38
Conclusion 1 .....	39
<b>Partie 2</b> .....	45
<b>2. De l'analyse institutionnelle à l'analyse fonctionnelle</b> .....	45

2.1	<i>Quelques modèles de relations entre syndicats et comités d'établissement.....</i>	45
2.2	<i>Les liens réels entre syndicats et comités d'établissement : une convergence.....</i>	47
2.2.1	<i>L'Allemagne.....</i>	47
2.2.2	<i>La France.....</i>	49
2.3	<i>La reconnaissance par les acteurs : une divergence.....</i>	50
2.3.1	<i>En France.....</i>	51
2.3.2	<i>L'Allemagne.....</i>	53
2.4	<i>Les défis (l'avenir ?) des comités d'établissement.....</i>	56
2.4.1	<i>En Allemagne.....</i>	56
2.4.2	<i>En France .....</i>	58
2.5	<i>L'Europe.....</i>	62
2.5.1	<i>Les comités d'entreprise selon la démarche volontaire .....</i>	62
2.5.2	<i>Les accords suivant le 22 septembre 1996.....</i>	64
2.5.3	<i>Évaluation des comités d'entreprise européens.....</i>	65

## **Conclusion 2 : Leçons pour les États-Unis et le Québec ?**

	<b>Remarques préliminaires.....</b>	66
	<b>Annexe.....</b>	71
	<b>Références bibliographiques.....</b>	75

---

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

---

### LISTE DES FIGURES

Figure 1	Dispositions obligatoires prévues pour les comités d'entreprise.....	21
----------	--	----

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Domaines d'intervention, définition et droits afférents.....	9
Tableau 2	Le nombre de membres du conseil d'établissement selon la taille de l'établissement.....	10
Tableau 3	Informations fournies au comité d'entreprise .....	17
Tableau 4	Les élus au comité d'entreprise.....	21
Tableau A1	Les instances de représentation des salariés dans l'établissement en Europe .....	71

---

## RÉSUMÉ

---

Suite à une résolution de la CSN suggérant « l'adoption d'une loi-cadre prévoyant que soient partagées avec les représentants syndicaux, les informations économiques, les projets d'investissement, les projets de rationalisation ou de réorganisation et que le syndicat soit reconnu comme étant l'interlocuteur avec lequel ces matières devront être négociées et mises en place » (CSN, 59<sup>e</sup> Congrès, p. 7), une recherche sur les conseils d'établissement en Europe, où de tels droits sont accordés à des instances représentatives, nous semble incontournable. Nous ferons ici la recension des principaux écrits concernant les instances de représentation des salariés dans l'établissement en France, en Allemagne et à l'échelle de l'Union européenne.

Cette étude se divise en deux parties couvrant deux facettes indispensables à la compréhension de la dynamique de ces instances, c'est-à-dire l'analyse de leur cadre légal et de ce que font les acteurs de l'autonomie dont ils disposent sur la base de ces codifications légales. La définition du cadre légal dans lequel évoluent les acteurs doit être établie, mais ne suffit pas à la compréhension du phénomène. Les positions adoptées par les acteurs, la reconnaissance et la légitimité d'action, les réseaux créés entre groupes d'acteurs et la culture organisationnelle sont autant d'éléments débordant le simple cadre juridique et qui influencent grandement les résultats obtenus par l'implantation de telles mesures. Ce n'est donc que suite à l'analyse de cette seconde facette organisationnelle que nous pourrons plus distinctement établir la comparaison.

---

## INTRODUCTION

---

Les instances de représentation des salariés dans l'établissement suscitent en Europe un fort débat. C'est que leur implantation récente à l'échelle de l'Union européenne, pour les entreprises multinationales, met en évidence la diversité des systèmes nationaux de relations professionnelles. Une première différence apparaît entre le « canal unique » de représentation des salariés par les syndicats tel qu'on l'observe en Angleterre (et aussi en Amérique), et le « système dual » qui prévaut dans les pays d'Europe continentale où les salariés sont représentés à la fois par les syndicats et des représentants élus à un comité d'établissement<sup>1</sup>. D'autre part, là où coexistent deux systèmes de représentation, les responsabilités respectives des syndicats et des conseils d'établissement varient considérablement d'un pays à l'autre. Dans cette veine, la question est de savoir si un système européen de représentation doit prévaloir pour toutes les entreprises multinationales ou si au contraire chaque entreprise multinationale adopte celui de son pays d'origine. Dans le premier cas, il y aurait une convergence vers une « européanisation » de la représentation ; dans le second, la concurrence des systèmes nationaux serait maintenue (Hege : 1998, 9 ; Streeck : 2001, 180).

Notre démarche vise à présenter à des « pratiquants » du canal unique nord-américain non pas toutes les dimensions du système dual, mais surtout les principales caractéristiques d'un de ses volets, à savoir les conseils d'établissement à qui présumément sont accordés certains droits que ne possèdent pas les syndicats. Lors de son congrès de 1999, la CSN a adopté une résolution favorisant

l'adoption d'une loi-cadre prévoyant que soient partagés avec les représentants syndicaux, les informations économiques, les projets d'investissement, les projets de rationalisation ou de réorganisation et que le syndicat soit reconnu comme étant l'interlocuteur avec lequel ces matières devront être négociées et mises en place (CSN : 59<sup>e</sup> Congrès, 7).

Pour appuyer cette revendication, il a été convenu d'une recherche du type synthèse de la littérature sur les conseils d'établissement en France et en Allemagne, ainsi que plus brièvement sur les conseils en émergence à l'échelle de l'Union européenne.

Cette étude se divise en deux parties couvrant deux facettes incontournables pour comprendre la dynamique de ces instances. Une première partie vise la présentation de leur dimension institutionnelle, c'est-à-dire des lois constitutives des conseils

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons le plus souvent « comité d'établissement » pour signifier ce qu'en France on nomme « comité d'entreprise » et en Allemagne le « système de co-détermination » traduit en anglais par *works councils* et quelquefois en français par « conseils ouvriers ».

d'établissement qui précisent les modalités d'élection et les droits des représentants, la structure, le rôle et le fonctionnement de l'instance de représentation. Ce cadre légal et institutionnel, si important soit-il pour repérer par exemple les différences entre les instances de divers pays, n'épuise cependant pas toute leur signification. Il ne sert justement que d'encadrement au jeu des acteurs, que de règles du jeu laissant une large part d'autonomie aux stratégies des acteurs. Par exemple, est-ce que les relations entre les acteurs sont davantage conflictuelles que de coopération ? Un deuxième niveau d'étude s'impose donc à savoir comment les acteurs (syndicats, employeurs et représentants du gouvernement) « utilisent » ces instances mises à leur disposition, comment ils les façonnent et donnent vie à des cadres d'action (Hege 1998 ; Hantrais et Letablier 1998) ; ce second niveau fera l'objet de la deuxième partie. C'est donc par l'articulation entre ces deux niveaux que la « couleur » de ces instances sera saisie et que l'on pourra mieux apercevoir si les différences juridiques se traduisent concrètement en capacités différentes de représentation.



---

## PARTIE 1

---

### 1. L'ASPECT INSTITUTIONNEL DES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT

L'étude de la facette institutionnelle des conseils d'établissement nous permet un premier aperçu des règles qui gouvernent cette instance de représentation des salariés. Après un mot sur leur origine, nous chercherons surtout à présenter la place respective des syndicats et des conseils, les droits accordés aux conseils (information, consultation, négociation, codetermination) et sur quels objets ces droits s'appliquent. Nous terminerons en dégagant les principales différences entre l'Allemagne et la France.

#### 1.1 Les instances de représentation en Allemagne

##### 1.1.1 *Émergence et évolution*

Les discussions entourant la création de comités de concertation et de participation des travailleurs dans l'entreprise prirent place dans les instances politiques en Allemagne dès 1848. Certains comités furent dès lors institués de manière volontaire. Mais il faudra attendre encore quelques années avant que l'obligation de créer de telles instances s'impose. Pendant la Première Guerre mondiale, les entreprises de cinquante (50) employés et plus reliées par leurs activités à l'effort de guerre furent les premières à devoir se soumettre à l'obligation de constituer ces conseils d'établissement. Ces conseils n'ont alors pas encore acquis le droit de codetermination. En 1920, suite à l'adoption du *Works Council Act*, c'est dans tous les établissements de vingt (20) employés et plus que devront s'instituer de tels conseils (Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales : 1998, Introduction). Les représentants devaient alors être élus chaque année d'une manière représentative de la proportion des cols bleus et des cols blancs de l'établissement. Dès lors, certains pouvoirs de codetermination sont accordés, notamment par la présence d'un membre du conseil d'établissement sur le conseil de surveillance de l'entreprise.

Sous le régime Nazi, ces droits sont retirés. Certaines initiatives reprennent dès 1945. Le système dual de représentation des salariés par les syndicats et les conseils d'établissement est à nouveau institutionnalisé. En 1949 est adopté le *Collective Bargaining Act*, puis en 1951 l'*Act on the codetermination of employees in the supervisory and management boards of companies in the coal, iron and steel industry*. Encore aujourd'hui une législation spéciale couvre ces secteurs. Le *Works Constitution Act* de 1952, une législation couvrant le secteur privé (production et services) est encore valide à ce jour en certains points. Cette loi attribue un tiers des sièges du conseil de surveillance aux représentants du personnel dans les grandes et moyennes entreprises. En 1972,

1974 et 1976 sont amendés les accords de 1952 et de 1965. Dans les entreprises de plus de deux mille (2 000) employés, il devra dorénavant y avoir autant de représentants du personnel que de représentants des actionnaires au conseil de surveillance. En 1988, certains amendements sont également apportés concernant la constitution d'un comité des cadres de l'entreprise

Quant au secteur public, il est couvert par une autre loi adoptée en 1965 qui prévoit un système différent de représentation ; dans la fonction publique, il existe des *personalrat* (*staff councils* ou conseil du personnel) équivalents des *betriebsrat* (conseils d'établissement ou *works councils*) mais avec des attributions allégées notamment en matière de codétermination<sup>2</sup>.

Enfin, plus près de nous, des réformes fort contestées ont été présentées en 2001. Celles-ci avaient pour but d'adapter les conseils d'établissement aux différentes transformations qui ont, ces dernières années, profondément modifié le monde du travail. Il y est fait allusion au

nombre croissant de fusions et d'acquisitions d'entreprises ; au recentrage des entreprises sur leur « métier » principal et à l'impartition des activités périphériques ; à la division des entreprises en unités d'affaires et centres de profits ; et à l'introduction de nouvelles formes de production et d'administration allégée<sup>3</sup>.

Nous reviendrons plus loin sur ces réformes toutes récentes.

Ce bref rappel des origines nous indique que le système de représentation en Allemagne comporte deux volets : la représentation des salariés au sein des conseils de surveillance (les conseils d'administration des entreprises) et la représentation des salariés au sein des conseils d'entreprises et d'établissements (*Betriebsräte*). Dans le premier cas, il y est fait référence par la **cogestion** alors que, dans le second, il s'agit de **codétermination** (*Mitbestimmung*). Après avoir décrit les conseils d'établissement, l'équivalent des comités d'entreprise en France, il faudra ajouter quelques informations sur les conseils de surveillance.

---

2 Communication personnelle de Mme Catherine Vincent qui a consulté Mme Adelheid Hege au sujet des conseils du personnel dans la fonction publique allemande. Selon ces deux spécialistes des conseils d'établissement, chercheuses à TIREC, il y a très peu de littérature sur les conseils du personnel et elles n'ont donc pu nous fournir de références bibliographiques à ce sujet. Nous avons fait appel à la confédération syndicale allemande (DGB) et nous attendons ses références. Nous ne pouvons donc pas traiter des conseils du personnel en Allemagne dans ce texte.

3 Nous avons traduit cette phrase: « an increasing number of mergers and acquisitions; a concentration on core business activities and outsourcing of peripheral activities; the splitting of companies into various business units and profit centres; and the introduction of new forms of lean production and administration » (European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions : 2001, 1).

### 1.1.2 Les conseils d'établissement

#### 1) LE RÔLE DES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT

Selon l'article 2 du *Works Constitution Act*, les conseils d'établissement et l'employeur doivent travailler ensemble dans un esprit de confiance mutuelle en collaboration avec les syndicats pour le bien des employés et de l'établissement (Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales : 1998, Introduction). Plus précisément, ils doivent :

- S'assurer que la législation, les différents accords et autres instruments de protection des travailleurs soient correctement implantés dans l'entreprise au bénéfice des employés.
- Fournir des recommandations à l'employeur pour le bien des employés et de l'établissement.
- Canaliser les suggestions des employés afin de les transmettre au management de l'entreprise, négocier avec celui-ci leur implantation et informer les employés de la progression de ces dossiers.
- Favoriser l'intégration et la réhabilitation des handicapés et autres personnes dans le besoin.
- Favoriser le placement des jeunes employés par l'entremise de leur délégation.
- Favoriser le placement des personnes âgées.
- Favoriser l'intégration des travailleurs provenant de l'étranger (Carley, Mark: 1990, 27 ; Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales : 1998, part. IV, 80).

Ainsi les nombreux droits de participation des conseils d'établissement sont encadrés par une obligation générale de coopération ; ils doivent être exercés avec un réel désir d'en arriver à un accord et sans recourir à des activités qui troublent la paix de l'établissement (Müller-Jentsch : 1995, 58, citant des extraits de la loi). Alors que les syndicats représentent les travailleurs dans les négociations collectives et ont seuls le droit de grève, les conseils constituent le second canal des relations industrielles en Allemagne. Ils expriment l'idée que les travailleurs ont des intérêts liés à leur lieu de travail et que la défense de ces intérêts exige une forme de participation à la gestion, dans le sens de la « démocratie industrielle ». Ils font ainsi partie du système politique de l'entreprise car ils interviennent, entre autres, par la codétermination, dans les décisions qui relèvent des prérogatives de la direction (Rogers et Streeck : 1995, 10).

#### 2) LES DROITS DES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT

Les droits des conseils d'établissement s'étendent de l'information à la consultation et à la codétermination. Lorsque les droits se confinent à l'information, les droits de gérance demeurent intacts ; la direction n'est soumise qu'à l'obligation de donner une information complète, et dans un laps de temps raisonnable, sur la décision qu'elle s'apprête à prendre. La direction doit permettre un accès à toute documentation nécessaire à

l'accomplissement de ses fonctions, y compris l'accès à la liste de paie des salariés. Ce droit à l'information est évidemment un préalable à l'exercice des autres droits.

Les droits à la consultation sont plus exigeants en ce que la direction doit informer le conseil avant qu'une décision ne soit prise, elle doit attendre une réponse appuyée ou une contre-proposition, elle doit en discuter avec le conseil et elle doit prendre l'opinion du conseil en considération lorsqu'elle prend sa décision finale. Ainsi la consultation ne lie pas la direction, c'est à elle seule de prendre la décision ; la consultation ne peut que la retarder (Rogers et Streeck : 1995, 9).

Enfin, la codétermination signifie que la direction ne peut prendre une décision sans le consentement préalable du conseil d'établissement ; il y a alors obligation d'en arriver à un accord. Si les parties ne parviennent pas à une entente après négociation, le conseil en avise la direction par écrit, ce qui équivaut à un « droit de veto temporaire », jusqu'à ce que le différend soit entendu par un comité interne de conciliation ou un Tribunal du travail.

### 3) LES DOMAINES SOUMIS AU DROIT A L'INFORMATION

L'employeur doit informer le conseil de toute planification de la main d'oeuvre et particulièrement des mesures envisagées qui peuvent toucher les travailleurs handicapés, jeunes, âgés ou provenant de l'étranger.

De plus, toutes les affaires financières et économiques de l'établissement sont soumises au droit à l'information par l'intermédiaire du comité permanent des finances du conseil (comité obligatoire dans les établissements de plus de cent (100) employés). Ces informations incluent des changements importants tels les réductions des opérations, les fermetures, les transferts et l'introduction de nouvelles méthodes de travail.

### 4) LES DOMAINES SOUMIS AUX DROITS À L'INFORMATION ET À LA CONSULTATION

Le conseil d'établissement a un droit de consultation sur un large éventail de questions. Il doit être informé et consulté au sujet des transformations dans les méthodes et l'environnement de travail, notamment en ce qui concerne la sécurité au travail et l'introduction de nouvelles technologies, les changements dans les opérations et les emplois, ainsi qu'à propos de la formation professionnelle.

En ce qui concerne l'introduction d'une nouvelle technologie, ces droits ont été récemment modifiés en 1989. La confédération syndicale (DGB) demandait la pleine codétermination, mais la loi n'a renforcé que les droits à l'information et à la consultation, à

la fois des conseils d'établissement et des employés directement affectés (Muller-Jentsch : 1995,59).

5) LES MATIÈRES SOUMISES AU DROIT DE CODÉTERMINATION

Les matières sont couvertes par ce droit à la condition qu'elles ne soient pas déjà régies par législation ou convention collective. On y distingue deux formes de codétermination : la codétermination au sens strict et le droit de veto. La codétermination couvre principalement les questions dites sociales (*social issues*). Celles-ci incluent

les principes de rémunération, l'introduction de nouvelles méthodes de paie, la détermination des taux de bonus et de tâches ainsi que de salaire selon la performance, l'allocation des heures de travail, la régulation du temps supplémentaire et des heures de travail réduites, les arrangements quant aux absences et aux vacances et l'introduction et l'utilisation de dispositifs techniques de surveillance de la performance des travailleurs (section 87) (Muller-Jentsch : 1995.58-59)<sup>4</sup>.

Le droit de codétermination couvre aussi certaines questions relatives au personnel, spécialement les questionnaires, tests et directives pour le recrutement, le transfert de personnel, la promotion et la démotivation, ainsi que les licenciements (sections 94 and 95) (Muller-Jentsch: 1995, 59).

Enfin, le conseil a un droit de veto : il peut refuser d'accorder son consentement aux mouvements de personnes, tels un transfert, une embauche, un classement et un congédiement, si l'une de ces décisions contrevient à une loi, une ordonnance, une convention ou un ordre de cour ; s'il peut en résulter un préjudice pour des employés, dont le congédiement ou si une vacance dans l'établissement n'a pas été annoncée (sections 99 et 102) (EIRR Report Number Four. 1992).

Muller-Jentsch évalue ainsi la portée de ces différents droits :

En général, les droits de participation du conseil d'établissement sont forts en matières sociales, moins forts quant aux affaires personnelles, et faibles en matières économiques et financières. Le pouvoir d'intervention du conseil sur la prise de décision du management décroît avec la proximité des décisions d'affaires essentielles. Ce qui confirme la nature du conseil d'établissement comme une instance formée pour réconcilier les conflits d'intérêt entre les travailleurs et le management (Muller-Jentsch : 1995, 59-60)<sup>5</sup>.

---

4 Notre traduction de : « *principles of remuneration, introduction of new payment methods, fixing of job and bonus rates and performance-related pay, allocation of working hours, regulation of over-time and reduced working hours, leave arrangements and vacation plans, and the introduction and use of technical devices designed to monitor workerperformance* ».

5 Notre traduction de: « *In general, works council participation rights are strong in social matters, less strong in personnel matters, and weak in financial and economic matters. The potential for works council intervention in manager/a/ decisions making decreases with the proximity to essential business decisions. This confirms the nature of works council as a body designated to reconcile conflicts interests between workforce and management* ».

Enfin, les résultats des négociations entre le conseil d'établissement et la direction sont consignés dans des ententes de travail (*works agreements*) qui servent en quelque sorte de convention collective concernant les questions sur lesquelles le conseil possède des droits de codétermination.

Le Tableau 1 présente les domaines d'intervention et leur définition, ainsi que les droits afférents, selon les documents de 1998 du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales.

**Tableau 1**  
**Domaines d'intervention, définition et droits afférents**

Domaines	Droits	Définition
Affaires sociales	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles relatives aux opérations et à la conduite des employés</li> <li>• Heures de travail</li> <li>• Variation dans les heures de travail</li> <li>• Forme, moment et endroit de la rémunération</li> <li>• Les congés</li> <li>• L'introduction de dispositifs techniques pour surveiller l'apprentissage et les performances des travailleurs</li> <li>• Arrangements relatifs à la santé et à la sécurité</li> <li>• La forme, et l'administration des services sociaux, dont l'étendue est limitée à l'établissement ou à la compagnie</li> <li>• Les questions relatives aux arrangements spécifiques de la rémunération</li> </ul>
Structure et organisation du travail	Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construction, l'altération ou l'extension des bureaux et établissements</li> <li>• Les installations</li> <li>• Les procédures et opérations de travail</li> </ul>
Affaires relatives au personnel	Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins prévus en main-d'œuvre</li> <li>• Les mesures de formation du personnel</li> </ul>
	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mouvements de personnel : recrutement, promotion ou transfert qui n'est pas temporaire*</li> <li>• Leurs impacts</li> </ul>
Affaires financières	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation économique et financière de la compagnie</li> <li>• La production et la situation des ventes</li> <li>• La production et les programmes d'investissement</li> <li>• Les plans de rationalisation</li> <li>• La production technique et les méthodes de travail, surtout dans le cas d'introduction de nouvelles méthodes</li> <li>• La réduction des opérations ou la fermeture d'établissements ou de sections de l'entreprise</li> <li>• Le transfert de l'établissement ou d'une de ses sections</li> <li>• La fusion ou la division de la compagnie ou des établissements</li> <li>• Les changements dans l'organisation ou les objectifs poursuivis par l'établissement</li> <li>• Toute autre circonstance qui peut affecter matériellement les intérêts des employés de la compagnie</li> </ul> <p>(Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales : 1998, part. IV.106)</p>

Source des données : (Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales; 1998)

\* Dans les entreprises de plus de 20 employés

## 6) STRUCTURE

En Allemagne, les conseils d'établissement (*Betriebsräte*) sont permis, mais non obligatoires, dans les entreprises de cinq (5) employés et plus<sup>6</sup>. Alors que seulement 4% des établissements de cinq à vingt (5 à 20) salariés avaient institué un conseil d'établissement en 1999, on en retrouve 91% dans les établissements de trois cents à mille (300 à 1 000) salariés et 98% dans les établissements de mille et un (1 001) salariés et plus (Hege : 2001). Les conseils d'établissement sont composés uniquement de représentants du personnel. Ceux-ci sont élus pour un mandat de quatre (4) ans. Le Tableau 2 présente le nombre de membres du conseil et de ceux libérés à temps plein suivant le nombre d'employés.

**Tableau 2**  
**Le nombre de membres du conseil d'établissement selon la taille de l'établissement**

Nombre d'employés	Conseillers	Libérés à temps plein
5 à 20	1	-
21 à 50	3	-
51 à 150	5	-
151 à 300	7	-
301 à 600	9	1
601 à 1000	11	2
1001 à 2000	15	3
2001 à 3000	19	4
3001 à 4000	23	5
4001 à 5000	27	6
5001 à 7000	29	7- 8
7001 à 9000	31	9-10
9001 à 12000	33*	11-14**

Source : Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, 1998

\*Deux membres de plus par tranche additionnelle de 3 000 employés

\*\*Une libération supplémentaire par tranche additionnelle de 2 000 employés

Le conseil d'établissement est composé d'un président et d'un vice-président, élus par les membres, ainsi que d'un comité exécutif lorsque le conseil est composé d'au moins neuf (9) membres. Certains membres du conseil d'établissement seront libérés de leurs fonctions normales dans l'entreprise pour se consacrer à temps plein au conseil d'établissement.

Bien que le plus souvent les syndicats soient bien implantés dans les conseils d'établissement (la plupart des conseillers sont des syndiqués ayant des liens étroits avec leur syndicat, selon Müller-Jentsch : 1995, 61), aucun des sièges ne leur est spécifiquement réservé, comme c'est le cas en France.

<sup>6</sup> Des arrangements différents sont souvent présents sur une base territoriale dans le secteur public.



Un *central works council* doit être formé dans le cas où plus d'un conseil d'établissement existe à l'intérieur d'une même compagnie. Il se penche sur les questions relatives à la compagnie prise dans son ensemble. La possibilité de créer un *works council* pour un groupe de compagnies existe également. Il sera mis en place si les *works councils* de ces compagnies le décident dans une proportion représentant 75% des effectifs (Müller-Jentsch : 1995, 55).

Depuis 1988, le personnel cadre peut également défendre ses intérêts propres au niveau de l'entreprise à travers une nouvelle instance, les *Executives Committees*. Ceux-ci sont formés dans les entreprises où l'on retrouve au moins dix (10) membres de direction. Ils font le lien entre le management et chacun des membres de la fonction exécutive.

## 7) LES ÉLECTIONS

À moins de conditions particulières, les élections pour le conseil d'établissement doivent avoir lieu tous les quatre (4) ans, entre le 1<sup>e</sup> mars et le 31 mai. Les collèges électoraux séparés pour les ouvriers et les cols blancs ont été abolis (Hege, 2001). Le plus possible, les membres des différents départements doivent être représentés sur le conseil. La loi prévoit une représentation minimum de cols bleus et de cols blancs (EIRR Reports). Un comité électoral est formé dix (10) semaines avant la fin du terme du dernier conseil d'établissement. Celui-ci prépare et annonce les élections.

La procédure d'élection fait partie des transformations prévues dans la réforme sur les conseils d'établissement présentée en 2001. On voulait alors en simplifier la procédure et atteindre le plus possible les plus petites entreprises. Selon cette réforme, dans les entreprises de cinquante (50) employés et moins, les candidats au conseil d'établissement seront présentés lors d'une assemblée électorale. L'élection par bulletins secrets aura lieu une semaine plus tard. Par ailleurs, il n'y aura plus de séparation entre les cols bleus et les cols blancs lors de ces élections, et il y aura possibilité pour un comité de groupe (*group works council*) d'enclencher un processus de formation de conseil d'établissement (*works council*) dans les établissements n'en ayant pas (European foundation for the improvement of living and working conditions : 2001, 3).

## 8) FONCTIONNEMENT

Le conseil d'établissement se réunit sous convocation de son président sur les heures normales de travail. Il peut également convoquer une assemblée générale ou départementale afin de rejoindre les employés. Au moins une fois par mois, une rencontre est organisée entre l'employeur et le conseil d'établissement. Ils travaillent alors ensemble

pour le bon fonctionnement de l'établissement. En cas de désaccord, un comité de conciliation est formé. Il est composé de représentants du conseil d'établissement et de l'employeur en nombres égaux et d'un président provenant de l'extérieur. Une décision est alors prise à la majorité des voix. Seul l'employeur applique les décisions prises par les deux parties. Le conseil d'établissement ne peut donc pas, par une action unilatérale, interférer sur le fonctionnement de la gestion de l'entreprise (Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociale : 1998, part IV, 77).

#### 9) FINANCEMENT

L'employeur finance les activités du conseil y compris les élections, les comités de conciliation et les tribunaux du travail. Il doit fournir à celui-ci les bureaux et le matériel nécessaire à ses activités.

#### 10) OBLIGATION DE DISCRÉTION

Les membres du conseil d'établissement doivent respecter le secret sur les informations présentées par l'employeur comme étant confidentielles.

#### 11) SANCTIONS

Des amendes et des peines d'emprisonnement sont prévues dans les cas suivants :

- Interférence dans le processus prévu d'élection du conseil d'établissement ou de ses différentes instances.
- Obstruction et interférence dans les activités du conseil d'établissement ou de ses différentes instances.
- Préjudice envers un membre du conseil d'établissement ou de ses différentes instances.
- Divulgence d'information confidentielle.

Une amende est prévue pour toute personne ayant failli à l'obligation de fournir une information complète et dans le temps requis afin que le conseil puisse s'acquitter de ses fonctions.

#### 12) LES MODIFICATIONS RÉCENTES PROPOSÉES PAR LE GOUVERNEMENT ET ACTUELLEMENT (AVRIL 2002) DEVANT LE PARLEMENT (HEGE : 2001).

- L'abolition des collèges électoraux séparés pour les ouvriers et les employés.
- L'allégement des procédures électorales dans les petits établissements (de 5 à 50 salariés) afin de faciliter l'implantation des conseils.
- Le maintien de 35 % des ayant droit devant participer aux élections pour les rendre valides, alors que les associations patronales préconisaient un quorum de 50 %.
- Une augmentation du nombre de représentants élus selon la taille de l'établissement ainsi que l'abaissement du seuil donnant droit au détachement des élus de leurs obligations professionnelles.

- Les élus peuvent exiger un débat avec l'employeur sur leurs propositions concernant le maintien de l'emploi (flexibilisation des horaires, promotion du travail à temps partiel...), le maintien de la qualification professionnelle ou les projets d'externalisation.
- La formation professionnelle ferait désormais l'objet de négociations avec l'employeur et serait soumise au droit de veto du *Betriebstrat*.

### 1.1.3 La codétermination sur le conseil de surveillance

Les entreprises allemandes sont dirigées par deux instances de gestion, auxquelles s'ajoute, dans les sociétés par actions, l'assemblée des actionnaires : il s'agit du conseil de surveillance (conseil d'administration) et du comité de direction. Même si le conseil d'établissement est considéré comme l'institution la plus importante du système de codétermination, le modèle allemand offre également une possibilité de codétermination par la présence, en tant que membres à part entière, de représentants des employés sur le conseil de surveillance de l'entreprise. Le conseil de surveillance sert le plus souvent d'intermédiaire entre l'assemblée des actionnaires et le *management board*. Les responsabilités du conseil de surveillance sont les suivantes :

- « *The appointment and dismissal of the management board;*
- *overseeing the work of the management board;*
- *in most companies, its consent is required for decision-making in a number of areas. The charter of the individual company will establish what these areas are, but they will generally include matters such as large-scale investments, reorganizations, financial transactions and the employment of top-level managers » (Carley, Mark : 1990, 28).*

Trois lois différentes s'appliquent: celle de 1951, toujours actuelle, concerne les entreprises des secteurs de l'acier, du fer et du charbon ; celle de 1952 pour les entreprises ayant entre cinq cents et deux mille (500 et 2 000) employés, et celle de 1976 pour les plus grandes entreprises de plus de deux mille (2 000) employés.

#### 1) LOI DE 1951 - SECTEURS DE L'ACIER, DU FER ET DU CHARBON

Dans les secteurs du fer, du charbon et de l'acier, pour les entreprises de plus de mille (1000) employés, les travailleurs ont un droit de représentation paritaire. Les représentants des employés constituent 50 % des membres du conseil de surveillance et sont nommés par le conseil d'établissement après consultation avec le syndicat. Dans les grandes entreprises, un membre neutre s'ajoute au conseil de surveillance. Celui-ci permet de briser l'égalité des voix. Il doit être accepté par les deux parties.

De plus, dans ces secteurs, la représentation des salariés est assurée au comité de direction de l'entreprise : le directeur du personnel (*labor director*) y est désigné par les membres salariés du conseil de surveillance (Sturmthal : 1967).

## 2) LOI DE 1952

Dans les entreprises de cinq cents à deux mille (500 à 2 000) employés, la loi de 1952, modifiée en 1972, accorde aux représentants du personnel un tiers des sièges du conseil de surveillance. Les représentants sont élus au bulletin secret par l'ensemble des employés en droit de voter. Dans le cas d'employés des services publics, une loi différente (Personalvertretungsgesetz) s'applique (voir note 2). La consultation et la coopération auront alors lieu sur une base régionale ou territoriale.

## 3) LOI DE 1976

Dans les compagnies de plus de deux mille (2 000) employés, les représentants du personnel et des actionnaires occupent chacun 50% des sièges. Parmi les sièges des employés, un certain nombre sera attribué à des représentants du personnel extérieurs à l'entreprise, tels que des représentants de syndicats. Les actionnaires nomment le président du conseil qui, en cas d'égalité des voix, a droit à un vote supplémentaire. Un gestionnaire senior doit faire partie des représentants du personnel.

Ainsi, il existe trois modes différents de représentation au niveau du conseil de surveillance. Dans l'industrie du charbon et de l'acier, on constate une pleine parité des actionnaires et des salariés. La parité est partielle dans les grandes entreprises de plus de deux mille (2 000) employés malgré une représentation des salariés au niveau de 50%, car ce sont les actionnaires qui nomment le président de conseil avec droit de vote prépondérant et qu'au moins un gestionnaire senior doit faire partie de la représentation des salariés. Enfin, les salariés sont minoritaires dans les entreprises comptant entre cinq cents et deux mille (500 et 2 000) employés, n'ayant que le tiers des représentants au conseil.

Une synthèse soulignera les principaux traits des conseils d'établissement en Allemagne lors de la comparaison avec les comités d'entreprise français que nous présentons maintenant.

## **1.2 Les comités d'entreprise en France**

### *1.2.1 Emergence et évolution "*

La première loi ayant permis en France la constitution de comités d'entreprise est mise en place le 22 février 1945. On veut alors « associer les travailleurs à la direction et à la gestion des entreprises » (Duprilot et Fieschi-Vivet : 1982, 3-4), tout en précisant que les comités d'entreprise ne sont pas dans le domaine économique des organismes de décision. Ils seront donc consultatifs sauf en ce qui concerne les institutions sociales de

l'entreprise, comme on le verra plus loin. Le 18 juin 1966 sont renforcées les attributions économiques des CE par une seconde loi déterminante, complétant celle de 1945. Lors des années suivantes seront instituées plusieurs lois favorisant de manière indirecte l'implantation des CE. Il s'agit en 1968 de la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, en 1971 de la formation professionnelle et en 1973 de l'amélioration des conditions de travail (Duprilot et Fieschi-Vivet : 1982, 5). Les lois Auroux de 1982 constituent les dernières transformations majeures à l'égard des comités d'entreprise qui ne sont alors plus définis comme une instance de coopération, mais comme une institution représentative ; en particulier les droits à la consultation seront fortement renforcés.

### 12.2 La diversité de la représentation des salariés en France

La représentation collective des salariés en France associe des institutions élues par tous les salariés et des sections syndicales d'entreprises. Dans les établissements de plus de dix (10) salariés, la loi prévoit des *délégués du personnel*, élus par les salariés, qui présentent à l'employeur toutes les réclamations concernant l'application des règles légales ou contractuelles, ainsi que les revendications pour leur modification. Dans les entreprises et les établissements de cinquante (50) salariés et plus, il existe aussi des *comités d'entreprise* ou *d'établissement* dont les membres sont élus et qui interviennent dans trois domaines ; le CE gère les sommes allouées par l'entreprise pour les activités sociales et culturelles ; il est informé et consulté sur des questions concernant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ; enfin il négocie en matière de participation financière et d'intéressement. Enfin les organisations syndicales peuvent implanter des *sections syndicales* qui, à partir de cinquante (50) salariés, désignent un délégué syndical pour les représenter auprès de la direction. Les délégués syndicaux peuvent négocier avec la direction et signer des accords d'entreprise ou d'établissement ; l'obligation de négocier n'implique cependant pas celle d'aboutir à un accord (Tchobanian : 1996). La suite de cette section ne concerne cependant que les comités d'entreprise.

### 12.3 Les comités d'entreprise

#### 1) LE RÔLE DES COMITÉS D'ENTREPRISE;

Dans le cadre du Code du travail français, depuis 1982, le comité d'entreprise

a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production (art. L. 431.4 CT).

Cette mission se subdivise en diverses attributions professionnelles (formation professionnelle, emploi, embauche), économiques (organisation, gestion et bonne marche de l'entreprise) et sociales (gestion des œuvres sociales, telles les sociétés de secours mutuel, les centres de vacances, les logements).

## **2) LE DROIT À L'INFORMATION**

Le droit à l'information des comités d'entreprise en France est particulièrement large et étendu. En plus des domaines où l'information se conjugue avec la consultation, il couvre une vaste gamme de domaines relevant de ses attributions économiques et financières, telle la propriété et le contrôle de l'entreprise, sa situation économique et financière (chiffre d'affaires, investissements, profits, pertes, productivité, montant et proportion des salaires, changements dans l'équipement et les méthodes de production). Le chef d'entreprise est tenu de lui faire parvenir ces informations de manière systématique et à des dates précises. Le comité peut également, par lui-même, entreprendre des démarches afin d'accéder à certaines informations. Le tableau suivant présente la liste de ces informations suivant le type et le moment auquel elles doivent être fournies au CE.

**Tableau 3**  
**Informations fournies au comité d'entreprise**

Types d'information	Moment auquel cette information doit être fournie et forme prescrite	Définition
Relative à l'entreprise	Un mois après chaque élection, par écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forme juridique de l'entreprise (organigramme, répartition des activités...).</li> <li>• Répartition du capital entre actionnaires détenant plus de 10% du capital (seulement si le chef d'entreprise détient cette information).</li> <li>• Documents prévisionnels (perspectives économiques de l'entreprise).</li> </ul>
	Annuelle**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts de capitaux importants entre la société-mère et les filiales.</li> <li>• Évolution de la rémunération moyenne selon le sexe, la catégorie professionnelle et l'établissement.</li> <li>• Évolution de la structure et du montant des salaires.</li> <li>• Rémunérations minimales et maximales.</li> </ul>
	Avant les AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des actionnaires.</li> <li>• Liste des administrateurs ou dirigeants.</li> <li>• Liste des candidats au conseil d'administration ou de surveillance.</li> </ul>
Relative aux relations extérieures de l'entreprise	Un mois après chaque élection, par écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position de l'entreprise au sein du groupe.</li> <li>• Position de l'entreprise par rapport à sa branche d'activité.</li> </ul>
	Annuelle**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance.</li> </ul>
Situation des hommes et des femmes	Information annuelle, écrite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise » (art. L. 432-3-1 CT).</li> </ul>
Bilan social*	Information annuelle 15 jours avant la réunion où le comité émet son avis sur celui-ci. Par écrit, contenant des données chiffrées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Information sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise » (art. L. 438-3 CT).</li> </ul>
Situation économique et financière	Information annuelle, écrite **	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'activité de l'entreprise, le chiffre d'affaires, les bénéfices ou pertes constatés, les résultats globaux de la production en valeur et en volume [...] l'affectation des bénéfices réalisés [...] les investissements.</li> <li>• « L'évolution de la productivité et le taux d'utilisation des capacités de production quand ces éléments sont mesurables.</li> <li>• « Les perspectives économiques de l'entreprise pour l'année à venir » (art. L. 432-4 CT)*.</li> </ul>
	Information trimestrielle, forme non précisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution générale des commandes et la situation financière.</li> <li>• La situation au regard des cotisations de Sécurité sociale.</li> <li>• L'exécution des programmes de production**.</li> </ul>
Documents comptables	Annuelle, conforme aux prescriptions du droit comptable***	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas des entreprises non commerciales, tous les documents comptables établis doivent être transmis au CE.</li> </ul>

Types d'information	Moment auquel cette information doit être fournie et forme prescrite	Définition
	Avant les AG, conforme aux prescriptions du droit comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas des entreprises commerciales, des distinctions sont encore faites suivant les types d'entreprises. Le bilan, l'inventaire, les comptes et résultats ainsi que les documents prévisionnels sont à fournir suivant ces types d'entreprises</li> </ul>
L'emploi	Information trimestrielle*, semestrielle ou sur demande du CE, forme non précisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situation générale de l'emploi (mois par mois, évolution des effectifs et qualification suivant le sexe des employés).</li> <li>• Les emplois précaires (nombre et causes de leur embauche**)</li> </ul>
	Information annuelle, forme non précisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail à temps partiel</li> </ul>
Aide publique	Annuelle, écrite**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les aides ou avantages financiers consentis par l'État, les régions et les collectivités locales</li> <li>• Emplois qui en découlent</li> </ul>
Documents fournis aux membres du conseil d'administration ou de surveillance	À chaque séance du Ca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès, par les représentants du CE au conseil d'administration, aux documents fournis aux membres du conseil d'administration ou de surveillance</li> </ul>
Documents administratifs	À la demande du CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Le comité d'entreprise peut demander aux diverses administrations de l'État, aux collectivités territoriales, aux établissements publics, aux organismes de droit public ou privé chargés de la gestion d'un service public, la communication de documents administratifs » (art. L. 431-5). Des restrictions s'appliquent, mais règle générale si le document concerne l'entreprise et qu'il est achevé, il est disponible.</li> </ul>
Études et recherches	À l'initiative du CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité peut effectuer des recherches sur des sujets le concernant lui-même ou encore sur des projets présentés par le chef d'entreprise</li> <li>• Des enquêtes peuvent être réalisées auprès des salariés comme auprès d'organismes extérieurs.</li> <li>• Le comité peut avoir recours à des experts.</li> </ul>

Données fournies par Liaisons sociales : 1998, numéro 12716 et par Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier : 1999.

\* Pour les entreprises d'au moins 300 employés

\*\* Informations contenues dans un même rapport annuel pour les entreprises d'au moins trois cents (300) employés.

\*\*\* Afin de lire ces documents, les comités d'entreprise ont droit à l'assistance d'un expert-comptable rémunéré par l'employeur.

### 3) DROITS DE CONSULTATION DES COMITÉS D'ENTREPRISE

Selon l'article L. 432-1 du Code du travail :



le comité d'entreprise est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel (Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier : 1999, 50).

Dans le cas d'éventuels changements importants dans la propriété et l'organisation de l'entreprise et de projets de licenciements collectifs, le comité doit aussi être informé et consulté. Il en est de même pour toute introduction de nouvelle technologie susceptible d'avoir des conséquences sur l'emploi, les conditions de travail, les qualifications, les salaires et la formation (EIRR, Report No. 4).

Bien que plusieurs questions soient nommément incluses dans les objets de consultation, certains auteurs ajoutent que, de manière générale, toute question importante, de portée commune et ayant trait au champ économique doit faire l'objet d'une consultation (Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier : 1999, 72-74).

Cette consultation ne lie pas l'employeur. L'information doit être livrée par écrit, dans les délais prescrits, laissant au comité le temps d'examiner la proposition et d'énoncer ses vœux (sic) au chef d'entreprise. Un suivi sur les décisions prises à la suite de cet avis doit être effectué par le chef d'entreprise.

La consultation du comité d'entreprise n'a pas à être faite avant toutes décisions prises par le chef d'entreprise. Seuls les dossiers importants et complets, qui ne sont ni ponctuels ni à caractère individuel, font l'objet de consultation. Lorsqu'il y a consultation, il doit y avoir « un échange de points de vue et non pas une simple information. [...] L'employeur doit fournir des réponses motivées aux observations du comité et à ses questions » (Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier: 1998, 31). Les suites données aux vœux du comité d'entreprise devront également être « motivées ».

#### 4) DROITS DE NÉGOCIATION DES COMITÉS D'ENTREPRISE

Dans certains cas, plus rares, le comité d'entreprise devient un organe de négociation. C'est le cas notamment « dans les entreprises qui ne disposent pas de délégué syndical ou dans les entreprises de moins de cinquante (50) salariés en l'absence de délégué du personnel désigné comme délégué syndical, à condition qu'un accord de branche le prévoit » (ibid., 32). Même si une section syndicale existe, il revient aux comités d'entreprise de négocier des accords d'intéressement ou de participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à l'actionnariat des salariés (Lardy-Pélissier, Pélissier, Roset et Tholy : 1998, 1204). Ces accords constituent un salaire indirect aux salariés. C'est la seule exception au principe du monopole syndical sur les négociations.

Le CE a par ailleurs « la possibilité de conclure des accords collectifs en son sein pour préciser son fonctionnement ou ses prérogatives » (Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier : 1998, 32). En dehors de ces cas particuliers, seul le syndicat détient un pouvoir de négociation.

#### 5) DROITS DE GESTION

Sur le plan social, « le comité d'entreprise assure ou contrôle la gestion de toutes les activités sociales et culturelles établies dans l'entreprise au bénéfice des salariés ou de leurs familles ou participe à cette gestion, quel qu'en soit le mode de financement » (art. L.432-8 CT). Ces œuvres sociales représentent

toute activité non obligatoire légalement, quels que soient sa dénomination, la date de sa création et son mode de financement, exercée principalement au bénéfice du personnel de l'entreprise, sans discrimination, en vue d'améliorer les conditions collectives d'emploi, de travail et de vie du personnel au sein de l'entreprise (Clavel-Fauquenot, Duras et Marignier : 1999, 149-150).

La cantine, un journal, les fêtes de Noël, la bibliothèque, le centre sportif, le restaurant, l'organisation de sorties, de camp de vacances, l'aide au logement, les jardins ouvriers, les sociétés de secours mutuel, les plans d'assurance-santé de la compagnie, le service social et médical, les centres de formation en sont autant d'exemples. Ces divers services représentent aussi une forme de salaire indirect pour les employés. Dans le cas d'activités sociales ayant une personnalité civile, le CE doit tout de même assurer une gestion paritaire.

#### 6) LA STRUCTURE

En France, les comités d'entreprise sont obligatoires dans toutes les entreprises de cinquante (50) employés et plus. Il est possible mais non obligatoire d'en créer dans celles de moins de cinquante (50) employés. Selon le type et la taille de l'entreprise, la structure du CE varie. Dans le cas des entreprises unicellulaires la forme illustrée par le Schéma 1 est préconisée. Elle est constituée d'un CE correspondant à l'établissement et de diverses commissions.

**Figure 1**  
**Dispositions obligatoires prévues pour les comités d'entreprise**

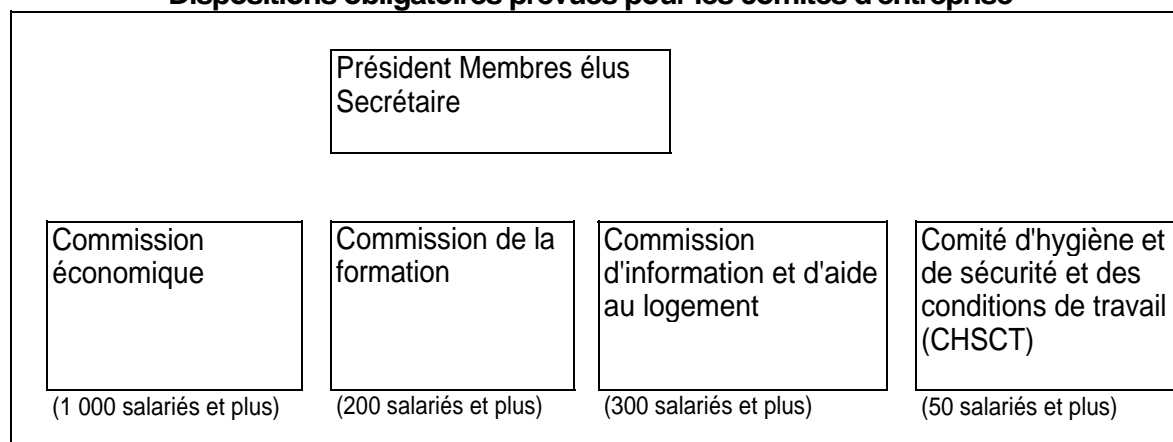


Tableau tiré de Dufour et Mouriaux : 1986, p. 6.

Le comité d'entreprise est composé du chef d'entreprise (ou de son représentant), qui en assure la présidence, et des élus parmi le personnel dont le nombre varie selon le nombre de salariés (voir l'échelle de correspondance au Tableau 4). Dans le cas d'entreprises constituées de plus d'un établissement dépendant d'un même centre d'activité, un comité central d'entreprise (CCE) doit de plus être formé. Celui-ci assure la coordination des comités d'établissement. Si des liens financiers lient plusieurs entreprises, un comité de groupe sera constitué. Celui-ci aura « pour but de permettre aux salariés des entreprises concernées, par l'intermédiaire de leurs représentants, de disposer d'une information économique complète sur le groupe et les différentes sociétés qui le composent » (De Certeau et Marignier : 1999, 22). N'étant qu'une instance d'information et de stratégie, le comité de groupe ne coordonne pas les activités des comités d'établissement comme le fait le CCE. Enfin, la possibilité d'un comité interentreprises est également prévue par le Code du travail, si différents comités d'entreprise s'unissent pour créer des services communs, comme une cantine et des services médicaux par exemple.

**Tableau 4**  
**Les élus au comité d'entreprise**

Employés	Nombre de représentants du personnel
50 à 74	3
75 à 99	4
100 à 399	5
400 à 749	6
750 à 999	7
1 000 à 9999	un de plus par tranche de 1 000
plus de 10000	15

(Carley, Mark : 1990,21)

Les secteurs publics comme privés sont généralement couverts par le droit relatif aux comités d'entreprise. Ainsi :

des comités d'entreprise sont constitués dans toutes les entreprises industrielles et commerciales, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de sécurité sociale, à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations quelles que soient leurs formes (art. L. 431-1 CT).

Dans le cas d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) tels la SNCF ou l'EDF-GDF, ainsi que dans les établissements publics à caractère administratif (EPA), il est souvent nécessaire d'effectuer certaines adaptations, que nous examinerons brièvement à la note sur la Fonction publique (1.2.5).

Enfin, les comités d'entreprise, eux-mêmes étant assimilés aux « associations quelles que soient leurs formes », peuvent constituer un comité d'entreprise s'ils emploient plus de cinquante (50) employés (Duprilot et Fieschi-Vivet : 1982).

Par ailleurs, il est prévu que chaque organisation syndicale de travailleurs représentative<sup>7</sup> dans l'entreprise peut désigner un représentant pour assister aux réunions du comité, mais sans droit de vote.

## 7) LES ÉLECTIONS

Les élections pour le comité d'entreprise ont lieu tous les deux ans. L'électorat est composé de tous les salariés, travaillant dans l'entreprise depuis plus de trois mois, qui ont plus de 16 ans, sauf accord contraire, et qui n'ont pas perdu pour des raisons pénales leur capacité électorale. Par ailleurs, tous les électeurs ne peuvent se présenter comme candidats. En effet, ne sont éligibles que les candidats âgés de 18 ans et plus, et travaillant depuis plus d'un an dans l'entreprise.

Le scrutin est de liste et à deux tours avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne. Au premier tour de scrutin, chaque liste est établie par les organisations syndicales représentatives. Si le nombre des votants est inférieur à la moitié des électeurs inscrits, il est procédé, dans un délai de quinze jours, à un second tour de scrutin pour lequel les électeurs peuvent voter pour des listes autres que celles présentées par les organisations syndicales (art. L. 433-10 CT).

Des collèges électoraux sont formés afin que soient élus de manière proportionnelle les travailleurs des différentes catégories professionnelles. Normalement, deux collèges électoraux sont formés : un représentant les ouvriers et les employés, un second

---

<sup>7</sup> « Tout syndicat affilié à une organisation représentative sur le plan national (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, CGT-FO) est considéré comme représentatif dans l'entreprise » (art. L. 431-3). D'autres syndicats peuvent faire la preuve de leur représentativité suivant les critères suivants : l'importance des effectifs, l'indépendance du syndicat, la régularité et l'authenticité des cotisations, l'expérience et l'ancienneté (De Certeau et Marignier : 1999, 39).

représentant les agents de maîtrise, les ingénieurs, les chefs de service, les cadres intermédiaires, les techniciens, les superviseurs et assimilés. Un troisième collège est formé, réservé exclusivement aux ingénieurs, aux chefs de service et aux cadres intermédiaires si ceux-ci sont au nombre d'au moins vingt-cinq (25).

#### 8) PRÉROGATIVES DES SYNDICATS REPRÉSENTATIFS

Les syndicats représentatifs ont certains pouvoirs quant à la composition du comité d'entreprise. Ils peuvent conclure un accord préélectoral sur

l'augmentation en nombre de la délégation du personnel, la modification du nombre et de la composition des collèges électoraux, la répartition des sièges entre les différentes catégories et la répartition du personnel dans les collèges électoraux, la reconnaissance du caractère d'établissement distinct (et la constitution d'un) comité central d'entreprise (De Certeau et Margnier : 1999, 39).

Outre le privilège de présenter les candidats au premier tour, ils ont également le droit de désigner chacun un représentant syndical pour assister aux réunions du comité, mais sans droit de vote. Ils peuvent enfin autoriser la suppression du CE s'il n'est plus obligatoire (ibid.).

#### 9) FRÉQUENCE DES RÉUNIONS

Les réunions du CE ont lieu au moins une fois par mois dans le cas des entreprises de cent cinquante (150) salariés et plus. Elles ont lieu au moins une fois par deux mois dans le cas des entreprises de moins de cent cinquante (150) employés. La convocation est faite par le chef d'entreprise qui, rappelons-le, est aussi président du comité.

#### 10) FINANCEMENT

Ce chef d'entreprise doit fournir au comité un local à ses activités, le matériel afférent ainsi qu'annuellement 0,2 % de la masse salariale brut constituant la subvention de fonctionnement. Dans certains cas où l'entreprise était, avant la formation du CE, propriétaire d'oeuvres sociales, maintenant sous la gestion du CE, une subvention destinée aux activités sociales et culturelles devra en plus être offerte couvrant le financement de ces activités.

#### 11) CRÉDIT D'HEURES

Un maximum de vingt (20) heures par mois est alloué aux membres du comité d'entreprise. Seules les heures correspondant à un travail effectif pour le comité seront payées.

## 12) SECRET PROFESSIONNEL ET OBLIGATION DE DISCRÉTION

Les membres du comité d'entreprise sont tenus du secret professionnel en ce qui concerne les procédés de fabrication. Ils sont par ailleurs « tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le chef d'entreprise ou son représentant » (art. L 432-7 13) CT).

## 13) SANCTIONS

En tant que personne civile, le comité d'entreprise est doté de droits légaux. Ainsi, « toute entrave apportée à la constitution, à la désignation des membres ou au fonctionnement régulier des comités est punie d'un emprisonnement d'un an et/ou d'une amende de 25 000 F » (Clavel-Fauquenot, Duras, Marignier : 1999, 109). Ces sanctions doublent en cas de récidive (art. L. 483-1, L. 483-1-1). Notons en contrepartie que le défaut d'information ou de consultation est difficilement traitable en vertu de cette loi puisque que ce sont aux salariés et non pas au comité à qui cette offense porte préjudice. « La cour de cassation ne reconnaît pas au comité le droit de représenter en justice les intérêts du personnel de l'entreprise » (ibid., 104). Cependant si l'entreprise fait défaut de consultation, le comité d'entreprise peut porter le cas devant un tribunal du travail pour délit d'entrave (EIRR Report no. 4).

### *1.2.4 La représentation au conseil d'administration de l'entreprise*

Le comité d'entreprise peut désigner des représentants au conseil d'administration de l'entreprise. Leur nombre dépend du nombre de collèges électoraux. S'il y a deux collèges électoraux, deux représentants sont désignés, un pour chacun des collèges. S'il y en a trois, deux représentent le collège des ouvriers et des cols blancs, et un pour chacun des deux autres collèges.

Les représentants au conseil d'administration sont élus par le comité d'entreprise et parmi ses membres. Ils ont le droit de recevoir les mêmes documents que les autres membres du conseil mais y jouent un rôle consultatif, sans droit de vote.

### *1.2.5 Note sur la Fonction publique et les entreprises publiques en France<sup>8</sup>*

En ce qui concerne les services publics, il faut distinguer les services publics « privés », la Fonction publique d'État (les EPA) et les entreprises publiques à caractère industriel et commercial (EPIC) telles EDF-GDF, Air France ou France Telecom.

---

<sup>8</sup> Cette note s'appuie largement sur une communication personnelle de Mme Catherine Vincent, chercheuse à l'IRES, sauf en ce qui concerne les entreprises publiques telles EDF-GDF, Air France, etc. Mme Vincent nous informe qu'il y a très peu de littérature sur la représentation des personnels de la Fonction publique, comme en Allemagne. Pour cette raison, TIREC a inscrit ce thème dans son programme de recherche, qui ne fait que débiter. Dans le cas des entreprises publiques, les études sont plus nombreuses.

Les écoles et collèges privés, de même que les hôpitaux et cliniques privées sont soumis aux règles définies ci-haut pour les entreprises. Ils ont donc des CE, comme les entreprises, dont on connaît par ailleurs très peu le fonctionnement car peu de recherches leur ont été consacrées (voir la note 8).

Dans les hôpitaux appartenant à la fonction publique hospitalière, on retrouve aussi des CE dont le fonctionnement se rapproche de celui des CE des entreprises. Cette exception à la règle qui prévaut dans la Fonction publique tient à ce que les hôpitaux publics disposent d'une certaine autonomie de gestion.

Les autres personnels de la Fonction publique d'État ont un statut particulier, celui de fonctionnaires, qui leur accorde des droits et devoirs particuliers. Le « statut » inclut le recrutement par concours et la garantie d'un emploi à vie, un déroulement de carrière, une retraite avantageuse, ainsi que la possibilité de se syndiquer et de faire grève (Mauchamp, 2002). Dans les établissements publics à caractère administratif (EPA), qui relèvent donc du statut de la fonction publique, les personnels sont représentés dans des Commissions administratives paritaires (CAP) qui donnent leur avis à l'administration sur le déroulement des carrières et les affectations des personnels. Il y a des CAP différentes selon les différentes catégories de fonctionnaires. Il existe aussi des Commissions techniques paritaires (CTP) qui s'occupent des conditions de travail et d'organisation des services. Ces CTP sont aussi consultatives. Dans les CAP comme dans les CTP, seuls les syndicats élisent des représentants.

Enfin, les entreprises publiques à caractère industriel et commercial (EPIC) sont celles qui gèrent un service public. Des statuts particuliers furent octroyés à leurs personnels lors des nationalisations de l'après-guerre ; ce ne fut pas le cas des usines Renault, des banques et des assurances (Mauchamp, 2002). Les statuts des personnels des entreprises publiques leur accordent des garanties qui empruntent beaucoup au statut général de la fonction publique, comme par exemple la garantie d'emploi, des règles en matière de carrière incluant une grille des salaires et le déroulement des promotions. Ces statuts imposent une limite au champ d'application de la négociation collective ; celle-ci doit respecter les statuts existants, elle ne peut que les compléter et non les modifier (Mauchamp, 2002).

Cet emprunt se prolonge dans les dispositifs particuliers dans le domaine de la représentation du personnel. Des organismes paritaires se substituent aux instances de droit commun que l'on retrouve dans les entreprises, tels les comités d'entreprise et les

délégués du personnel (Mériaux, 2000). Des commissions paritaires consultatives donnent leur avis sur la gestion des personnels (recrutements, évaluation, promotions, mutations) et des comités mixtes à la production participent à la gestion de la production (Mauchamp, 2002).

Dans ces entreprises publiques, l'influence des syndicats est très grande, légitimée par une forte participation des personnels aux élections professionnelles. Dans une étude récente sur EDF-GDF, Mériaux montre que même si ces instances n'ont des attributions que consultatives, une centrale syndicale qui bénéficie d'une position hégémonique à la suite des élections exerce un pouvoir réel et impose des compromis à son avantage à l'intérieur de l'entreprise. Les dirigeants qui souhaitent un nouveau dialogue social font alors la promotion de la négociation collective avec les syndicats favorables à l'extension du contractuel afin d'ouvrir un canal parallèle aux instances paritaires et à l'acteur syndical qui occupe ce terrain (Mériaux, 2000). En somme, ils élaborent des stratégies afin de s'appuyer sur la négociation collective contre la consultation des instances paritaires, opposant ainsi les acteurs syndicaux les uns contre les autres.

### **1.3 Comparaison entre les comités d'entreprise français et les conseils d'établissement allemands**

Sur le plan institutionnel, ce qui différencie au premier abord le modèle français des comités d'entreprise du modèle allemand des conseils d'établissement, c'est la quasi-absence du droit de négociation dans le cas français. S'il est possible au comité français d'être informé pleinement et de proposer ses points de vue et suggestions sur plusieurs questions, il n'a le droit de négocier que les plans d'intéressement des salariés au profit de l'entreprise. Et ses points de vue, élaborés à la suite d'une consultation, ne lient pas l'employeur. Au contraire, en Allemagne, le comité d'établissement a un droit de codétermination et même un droit de veto dans plusieurs domaines.

En ce qui concerne les relations entre le (les) syndicat(s) et le comité d'établissement, en Allemagne le syndicat est organisé en dehors de l'entreprise ; il n'est pas totalement absent de l'entreprise car les syndiqués élisent des « personnes de confiance syndicales » au niveau des ateliers, mais il y possède une faible visibilité institutionnelle (Hassenteufel, Dufour et Hege : 1992). Le syndicat ne négocie pas au niveau de l'entreprise, seul le comité d'établissement possède ce droit, mais non le droit de grève. Au contraire, en France les syndicats peuvent créer des sections syndicales d'entreprise et celles-ci y nomment un délégué syndical (DS) qui les représente auprès de la direction et peut



négocier des accords d'entreprise ; la loi fait obligation à la direction d'ouvrir des négociations, mais il n'y a pas obligation d'aboutir à un accord (Tchobanian : 1996) ; et les syndicats peuvent y exercer leur droit de grève. Cela signifie qu'en France, le conseil d'entreprise doit agir de concert avec les syndicats présents dans l'entreprise, alors qu'en Allemagne, c'est avec le syndicat de la branche d'activité ou encore à l'échelle nationale que se créent les échanges entre le syndicat et le conseil d'établissement.

Conformément à cette distinction, en France, un siège sans droit de vote est réservé au comité d'entreprise à chacun des syndicats affilié à une organisation représentative sur le plan national (par exemple : CGT, CFDT, FO et CFTC), ce qui n'est pas le cas en Allemagne. En contrepartie, le conseil d'établissement devient dans le cas allemand cette instance première de négociation. Comme nous le verrons en seconde partie d'analyse, cette distinction institutionnelle est largement atténuée par les pratiques courantes car, en France, les sections syndicales réunissent leurs élus respectifs aux différentes instances et coordonnent ainsi leurs activités différenciées et, en Allemagne, les syndicats sont le plus souvent bien ancrés dans les conseils d'établissement ; les élus sont syndiqués à près de 80 % (Müller-Jentsch : 63).

De même, l'absence de droit de grève dans les établissements en Allemagne est largement compensée par le droit de réunir des assemblées générales du personnel pendant une demi-journée, entre 4 ou 6 fois par an. Ces assemblées sont convoquées par le comité d'établissement et des représentants de la fédération syndicale peuvent y participer (Hassenteufel, Dufour et Hege :1992).

Une autre distinction majeure entre les comités d'entreprise français et les conseils d'établissement allemands concerne la gestion des activités sociales et culturelles. Cette attribution, la seule où les membres des comités d'entreprise français ont un pouvoir discrétionnaire, devient le plus souvent la principale activité des comités, au détriment de leurs fonctions économiques et professionnelles. Selon une source citée par *Le Monde*,

les 38 000 comités d'entreprise ont un budget de 70 milliards de francs par an [...]. Les dépenses se répartissent en quatre grands secteurs : le tourisme (57 %), les loisirs (19 %), les services aux salariés (24 %), l'organisation de fêtes et de l'arbre de Noël (14%). 5 % seulement des fonds sont consacrés au rôle économique du CE (Gallois : 2001).

Cette situation inquiète certains observateurs considérant le fait que, « en particulier dans un contexte de tarissement du vivier militant [...] l'importance de la gestion des affaires sociales et culturelles accapare un nombre important de militants, moins

disponibles pour d'autres tâches représentatives » (Hassenteufel, Dufour et Hege : 1992, 15).

#### **1.4 Les comités d'entreprise européens (CEE)**

L'idée de créer des comités d'entreprise européens remonte aux débuts des années 1970 lorsque l'Union européenne se donne pour mission d'encourager le « dialogue social » entre employeurs et salariés dans les entreprises par la diffusion de l'information et la consultation. Les débats sur ce thème ont abouti vingt ans plus tard : c'est le 22 septembre 1994 qu'est adoptée la Directive du Conseil de l'Union européenne « concernant l'institution d'un Comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs » (DIRECTIVE 94/45/CE du 22 septembre 1994). Les États membres doivent adopter les dispositions législatives, réglementaires et administratives pour se conformer à cette Directive au plus tard le 22 septembre 1996.

Le CEE ne se substitue pas aux instances de représentation du personnel existant dans les établissements des divers pays.

##### *1.4.1 Les états membres et les entreprises de « dimension communautaire »*

Aujourd'hui, les États concernés sont l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Grèce, la Finlande, la France, l'Italie, l'Irlande, l'Islande, le Lichtenstein, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède.

Les entreprises de « dimension communautaire » concernées par la Directive de l'Union européenne répondent aux critères suivants : « Une entreprise employant au moins mille (1000) travailleurs dans les États membres et dans au moins deux États membres différents, au moins cent cinquante (150) travailleurs dans chacun d'eux » (Raynaud, Roset et Tholy : 1999, 498, art.2.1a). Les multinationales des pays tiers ayant au moins deux filiales en Europe sont également soumises à la Directive.

##### *1.4.2 Bref retour historique*

Les discussions pour harmoniser les systèmes de représentation des salariés en Europe ont débuté vers la fin des années 1960. Elles visaient d'une part à limiter le « dumping social » des entreprises, c'est-à-dire à utiliser la concurrence entre leurs filiales afin d'imposer aux représentants locaux des salariés des concessions sur l'organisation du travail et les conditions de travail, par la menace de délocalisation et de licenciements

(Schulten : 1996) ; et d'autre part à développer une « citoyenneté industrielle » parallèle à la citoyenneté politique européenne (Streeck : 1997).

Au début des années 1970, la Commission européenne propose la création d'un statut « d'entreprise européenne » que pourraient adopter les firmes ayant des opérations dans au moins deux pays membres, statut qui aurait accordé automatiquement l'incorporation légale dans tous les pays de la Communauté. Ce statut impliquait la formation d'un conseil de surveillance dans les entreprises, incluant la représentation des salariés avec les droits d'information et de codécision, de même que la formation d'un Conseil d'établissement européen ayant les droits d'information, de consultation et même de codétermination dans certains domaines (Schulten : op. cit. ; Streeck : op. cit.). En combinant la codétermination aux niveaux de la direction de l'entreprise et du Conseil d'établissement, la Communauté soutenait alors un modèle de type allemand.

Cette proposition a soulevé l'opposition des employeurs mais aussi des syndicats qui n'avaient pas tous la même conception de la démocratie industrielle, en particulier à savoir si ce sont les syndicats ou des conseils indépendants des syndicats qui doivent représenter les salariés au niveau de l'établissement.

Au début des années 1980, une deuxième approche fut tentée : la Directive « Vredeling » se limitait à prescrire des droits à l'information et à la consultation, mais prévoyait un mécanisme obligatoire dans toutes les entreprises de dimension communautaire. Selon Schulten, l'hégémonie politique néolibérale qui remplaçait en cette période les socio-démocrates en Europe empêcha l'adoption de cette directive (1996).

Finalement, la Directive actuellement en vigueur est celle adoptée en 1994 par le Conseil de l'Union européenne.

#### 1) UNE PÉRIODE DE DÉLAI

Cette Directive ne s'adresse pas directement aux entreprises mais aux États membres qui doivent adopter les dispositions législatives et réglementaires pour se conformer à la Directive. Cette transposition de la Directive dans les lois nationales était prévue pour être complétée en 1996 mais ne le sera qu'en 1997 ; il est loisible aux entreprises de dimension communautaire, pendant cette période, de conclure des accords sur l'information et la consultation des travailleurs sur une base volontaire ; ces accords sont dits d'anticipation. Après l'entrée en vigueur de la Directive, les entreprises ont l'obligation de créer un Comité d'entreprise européen (CEE) et doivent emprunter le mécanisme d'un groupe spécial de négociation, prescrit par la Directive de l'Union

européenne. Si aucune entente n'intervient après un délai de 3 ans, l'entreprise doit former un comité selon des prescriptions subsidiaires prévues à l'Annexe de la Directive.

## 2) LA FORMATION DES CEE PAR LE GROUPE SPÉCIAL DE NÉGOCIATION

Ces règles officielles évidemment ne s'appliquent qu'à celles qui n'ont pas conclu d'accord d'anticipation. Selon le Conférence Board, plus de trois cent cinquante (350) entreprises transnationales sur environ mille deux cents (1 200) ont précédé l'entrée en vigueur de la loi et négocié des ententes volontaires (Conférence Board : 1997).

Dans les autres cas, la direction de l'entreprise doit entreprendre de former un CEE (ou d'une autre procédure d'information et de consultation des salariés) de sa propre initiative ou à la demande d'au moins cent (100) salariés relevant de deux États membres différents. Un groupe spécial de négociation est alors formé dans chacune des entreprises, constitué de représentants des salariés et de la direction et chargé de conclure l'accord mettant en place un Comité d'entreprise européen.

[II] a pour tâche de fixer, avec la direction centrale (de l'entreprise), par un accord écrit, le champ d'action, la composition, les attributions et la durée du mandat du ou des comités d'entreprise européens, ou les modalités de mise en œuvre d'une procédure d'information et de consultation des travailleurs (Raynaud, Roset et Tholy: 1999, 500, art. 5.3).

Le groupe spécial de négociation sera composé de trois à dix-huit (de 3 à 18) membres. Des règles en répartissent le nombre suivant la proportion relative des effectifs dans chacun des États. Les États déterminent sur leur territoire leur propre mode de nomination (Art. 5.2). Ce groupe dispose de trois ans pour conclure un accord. S'il n'y réussit pas, ou que le chef d'entreprise refuse de créer un groupe spécial de négociation, ou encore que ce groupe en décide ainsi, ce sont les prescriptions subsidiaires qui interviennent.

### 14.3 Le contenu êtes accords

Certaines dispositions concernant les comités d'entreprise européens sont fixées par la Directive européenne. Elles sont peu nombreuses et concernent essentiellement le respect de la confidentialité sur les informations présentées comme telles, la protection des représentants des travailleurs notamment par le paiement de leur salaire en temps offert au comité et enfin des sanctions devant être prévues par les États membres en cas de non-respect de la directive de l'Union européenne.

Mais de manière générale, il n'y pas de modèle unique proposé par la Directive. Rappelons l'intitulé de la Directive qui prévoit « l'institution d'un Comité d'entreprise européen ou d'une procédure (...) en vue d'informer et de consulter... ». Cela signifie que

les acteurs sociaux de chaque transnationale peuvent négocier la structure et les droits du CEE qu'ils veulent. Ils peuvent même s'entendre pour ne pas établir de CEE, ou encore pour adopter une « procédure » d'information et de consultation, par exemple en utilisant les canaux nationaux de communication existant dans les établissements locaux pour informer de leurs activités européennes (Schulten : 1996). De plus, les ententes négociées avant l'entrée en vigueur de la Directive demeurent valides même si les droits des travailleurs sont inférieurs à ceux prévus par les prescriptions subsidiaires ou même si les négociateurs représentant la main d'œuvre transnationale n'étaient pas effectivement représentatifs (Streeck : 1997).

Ainsi la Directive a laissé un grand espace pour le « volontarisme contractuel », selon le mot de Streeck (1997), en permettant des négociations entre la direction et les travailleurs dans chacune des firmes individuelles et de négocier la structure et les droits de leur Conseil d'entreprise européen. Le résultat d'un tel processus ne pourra que refléter le rapport de force politique et les intérêts particuliers des différents acteurs sociaux (Schulten : 1996) et conduire à une grande diversité des formes des CEE, d'autant plus que les modalités de représentation (désignation ou élection) des salariés sont celles prévues par les législations et/ou les pratiques nationales.

1) LE STANDARD MINIMUM PRÉVU PAR LES PRESCRIPTIONS SUBSIDIAIRES

Si aucune entente n'est conclue après trois ans de négociation, les prescriptions subsidiaires de la Directive qui définissent la forme et le contenu du CEE entrent en vigueur. Elles prévoient

que le CEE compte au minimum trois (3) et au maximum trente (30) membres, incluant au moins un représentant des salariés de chaque État membre où l'entreprise a des opérations. Le comité a le droit de se réunir au moins une fois l'an avec la direction centrale européenne de l'entreprise pour être informé et consulté, sur la base d'un rapport établi par la direction centrale, des activités de l'entreprise et de ses perspectives. La réunion porte 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.

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, le comité a le droit d'en être informé. Il a le droit de se réunir, à sa demande, avec la direction centrale afin d'être informé et consulté sur les mesures affectant considérablement les intérêts des travailleurs.

Cette réunion ne porte pas atteinte aux prérogatives de la direction centrale.

Avant les réunions avec la direction centrale, le comité est habilité à se réunir sans que la direction concernée soit présente (Extraits des articles 1.c), 1.d), 2, 3, . 4 de l'Annexe à la Directive).

## 2) LE CONTENU DE L'ACCORD : TROIS EXEMPLES

Afin d'illustrer concrètement la portée de ces CEE, nous présentons les accords de trois Comités européens : le Groupe ACCOR, le Groupe EIFFAGE et Bombardier Transportation. Nous ne citons que les extraits pertinents de ces accords concernant la composition, les attributions et le fonctionnement des conseils européens

### *GROUPE ACCOR*

#### Préambule

Le Groupe ACCOR est une entreprise d'hôtellerie, de restauration et de tourisme. Implanté dans cent trente-deux (132) pays, il a cherché à concilier le développement économique, avec le respect des cultures des pays d'accueil et avec le souci de promouvoir un développement social et un dialogue social.

C'est dans cet esprit qu'à la suite de nombreux échanges avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA), une instance européenne de concertation sociale, limitée à quatre pays, a été créée en 1994. Les parties ont convenu d'élargir son champ de représentation à tous les pays et de créer un Comité européen afin de se conformer à l'article 13 de la Directive qui ne soumet pas à ses obligations les entreprises ayant déjà signé avant septembre 1996 un accord applicable à l'ensemble des travailleurs.

#### Composition du Comité

Tous les pays où ACCOR est implanté dans l'Union européenne et la Suisse ont vocation à être représentés dans le Comité européen par un salarié disposant d'un mandat de représentation du personnel.

Les salariés sont au nombre de dix-neuf (19) provenant de treize (13) pays.

Le Comité comprend également cinq (5) représentants des organisations syndicales. Les désignations sont effectuées par l'UITA.

La désignation des représentants de Groupe ACCOR est de la responsabilité de ACCOR et leur nombre peut varier en fonction de l'ordre du jour.

#### Attributions

Le Comité est une instance d'information et de consultation sur les questions à caractère transnational intéressant les salariés du Groupe ACCOR ; par consultation, il faut entendre un échange de point de vue et un dialogue sur ces questions.

L'information du Comité peut porter sur la situation économique et financière du Groupe, l'évolution de ses activités, les projets importants pouvant avoir des répercussions sur l'emploi, les questions de rationalisation, réorganisation, restructuration des activités et de leur localisation géographique, les décisions d'investissements. L'information porte également sur les questions de formation, de santé, sécurité et conditions de travail, de protection de l'environnement, d'exercice et de respect du droit syndical et sur tout autre question décidée conjointement.

#### Fonctionnement

Le Comité est présidé conjointement par le Président du Groupe ACCOR ou son représentant et un dirigeant de l'UITA. Il se réunit une fois par an.

Chaque réunion est précédée d'une journée préparatoire.

#### *GROUPE EIFFAGE*

#### Composition du Comité

Les réunions ordinaires ou extraordinaires du Comité d'entreprise européen sont présidées par le Président du Groupe EIFFAGE ou son représentant, assisté de deux personnes de son choix.

(N.B. : notre document présentant cet accord ne porte pas de date)

Les représentants des salariés sont au nombre de treize (13), répartis expressément entre les organisations syndicales (CGT, FO, CFDT...), provenant des sociétés du Groupe dans quatre (4) pays (dont neuf (9) membres de la France), et désignés par les organisations syndicales, conformément à la législation de chacun des pays.

#### Attributions (Mission de l'instance)

Le rôle du Comité est de développer l'information sur la structure du Groupe, sa situation économique et financière, l'évolution de ses activités, la situation et l'évolution de l'emploi, conformément aux dispositions de l'article L 4, 9.15 du Code du Travail.

#### Fonctionnement

Le comité se réunit une fois par an en session ordinaire sur convocation du Président du Groupe.

À l'initiative des représentants du personnel, une réunion préparatoire peut se tenir la veille de la réunion plénière.

Une réunion extraordinaire de l'instance peut être convoquée à l'initiative du Président ou à la demande des deux tiers de ses membres, en cas de circonstances exceptionnelles liées à la mission du Comité d'entreprise européen.

## *BOMBARDIER TRANSPORTATION*<sup>9</sup>

### Préambule

Transport Bombardier a son siège social à Saint-Bruno, Québec, et son siège européen à Bruxelles, Belgique. Cette entente est assujettie à la loi belge. L'entente a été signée en février 1998.

Convaincue qu'un dialogue social constructif avec les représentants des employés constitue une contribution réelle véritable à la réussite et aux résultats de Transport Bombardier, la Direction est persuadée qu'une structure adéquate, formée pour faciliter le dialogue social, peut jouer un rôle important dans la réalisation de notre conviction.

### Composition du Conseil

Le Conseil est constitué de représentants de la Direction de l'entreprise et de représentants des employés élus par leurs pairs selon la législation en vigueur localement. Les représentants des employés sont au nombre de vingt (20), provenant de sept (7) pays, et membres de Comités d'établissement (sauf pour le Royaume-Uni).

L'entreprise est autorisée à désigner un nombre raisonnable de représentants, n'excédant pas le nombre de représentants des employés.

### Attributions

Le mandat du Conseil s'étend aux questions reliées aux résultats commerciaux, économiques et financiers, à la politique sociale et à la stratégie générale de l'entreprise en liaison avec ses activités transnationales. L'échange d'information et la consultation doivent être en relation au moins avec les domaines suivants : structure de l'entreprise et du groupe ; situation économique et financière ; développement des activités d'affaires ; production et ventes ; situation et évolution de l'emploi ; conditions de travail ; politique de formation ; investissements ; changements substantiels ayant des conséquences sur l'organisation ; transfert de personnel ; introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de fabrication ; transfert de centres de production ; fusions ; rationalisation de la main d'oeuvre ou fermetures d'établissements, de bureaux, ou de sections importantes ; licenciements collectifs.

---

<sup>9</sup> Le protocole de Bombardier est rédigé en anglais ; notre traduction des quelques extraits de cet accord.



## Fonctionnement

Les représentants des employés désignent parmi eux un Comité de liaison formé d'un membre de chaque pays où l'entreprise est présente et chargé des relations avec la Direction entre les réunions.

Le Conseil d'entreprise européen se réunit une fois par an.

Les représentants des employés se rencontrent dans la soirée précédant la réunion.

La Direction doit informer et consulter le Comité de liaison si des circonstances exceptionnelles interviennent, susceptibles d'avoir des répercussions significatives pour des travailleurs dans au moins deux pays, particulièrement en cas de délocalisation, fermeture d'entreprises ou d'établissements, ou de licenciements collectifs. Si nécessaire, une réunion spéciale du Conseil doit être convoquée par entente entre la Direction et le Comité de liaison.

### *1.4.4 Conclusion sur les Conseils d'entreprises européens (CEE)*

Les études disponibles sur les CEE confirment qu'il existe une grande variété de modèles. La reconnaissance des accords antérieurs à 1996 et les négociations dans chacune des entreprises individuelles ont favorisé cette diversité. L'entente du Groupe ACCOR, par exemple, ne prévoit pas de réunion extraordinaire entre les réunions annuelles (ce que prescrivent les normes minimales de la Directive) et la composition du Conseil ajoute aux salariés possédant un mandat de représentation du personnel, des représentants des organisations syndicales désignés par une Union internationale du secteur d'activités du Groupe.

Il semble bien que les droits du CEE se limitent à un échange d'information une fois par année. D'une part, certains accords ne mentionnent même pas la consultation comme attribution de Conseil (voir l'accord du groupe EIFFAGE). D'autres la mentionnent : c'est le cas de Bombardier qui prend cependant le soin dans son préambule d'indiquer que le Conseil vise à faciliter le « dialogue social ». La Directive elle-même définit la consultation comme « l'échange de vues et l'établissement d'un dialogue » (art. 2 f). D'autre part, la Directive prévoit explicitement que la réunion extraordinaire convoquée en raison de circonstances exceptionnelles (v. g. la fermeture d'une usine ou un licenciement collectif) ne porte pas atteinte aux prérogatives de la direction centrale, ce qui signifie qu'elle peut prendre ses décisions et poursuivre ses projets. Enfin, selon Streeck (1997), il n'y a pas de véritable obligation de consulter si ce concept implique que la direction ne peut agir qu'après que les représentants des travailleurs aient eu l'occasion de présenter une

opinion appuyée (a cons/ûfered *opinion*), objectif difficile à atteindre à l'intérieur d'une seule réunion annuelle.

Les CEE créent un système de droits européens de représentation pour les « étrangers » parallèle au système préexistant de droits de représentation pour les « nationaux » (Streeck :1997). Si l'on prend les cas de la France et de l'Allemagne, il existe déjà, outre les comités d'établissement, des comités « centraux » d'entreprises nationales ayant plusieurs établissements. Lorsque ces mêmes entreprises nationales possèdent des établissements dans d'autres pays en Europe, les CEE viennent greffer une structure ouverte cette fois aux non-nationaux à côté de ces comités centraux. Cette nouvelle structure risque d'exercer une pression au « nivellement par le bas » si les comités centraux nationaux avaient obtenu des droits supérieurs aux conseils européens, comme c'est évidemment la situation en Allemagne où existe la codétermination. De plus, dans les grandes entreprises, les membres des comités centraux sont dégagés à plein temps, se réunissent régulièrement, sont en contact quotidien avec la Direction centrale de l'entreprise, de sorte que la réunion annuelle du Comité européen risque de n'être qu'une session spéciale du comité central, ouverte aux non-nationaux.

Ce dualisme est accentué en Allemagne puisque la représentation des travailleurs sur le conseil de surveillance de l'entreprise demeure réservée aux travailleurs allemands, en vertu de la loi sur la codétermination.

### **1.5 Conclusion de la Partie 1**

Nous nous abstenons à partir de cette seule base d'analyse institutionnelle de tirer des conclusions comparatives trop hâtives. Comme nous l'avons indiqué en introduction, les institutions définissent un cadre, des règles du jeu à la disposition des acteurs mais ceux-ci conservent une autonomie dans la façon d'utiliser ces cadres et de leur donner vie. Ainsi la pratique peut atténuer (ou accentuer) des différences, car les arrangements formels ne font pas apparaître les tensions et les contradictions entre les intérêts des; acteurs sociaux, ni ne tiennent compte de l'ensemble du système de relations professionnelles propre à chaque pays. C'est à l'étude de ces pratiques que sera consacrée la deuxième partie.

#### *1.5.1 Les comités d'entreprise français et les conseils d'établissement allemands*

Rappelons quelques-uns des principaux traits des comités d'établissement ou des conseils d'entreprise. Dans les deux pays existent des instances de représentation des salariés auprès de la direction des établissements, formellement indépendantes des

syndicats. À la différence du système prévalant en Angleterre et en Amérique du Nord, où il y a un canal unique de communication entre les salariés et la direction de l'entreprise, dans ces deux pays, comme c'est généralement le cas en Europe, les salariés disposent d'un système dual : syndicat et comité d'établissement. Dans les deux pays, le comité d'établissement est institué dans chacun des établissements et se prolonge par un comité central d'entreprise si celle-ci possède plusieurs établissements. De plus, dans les deux pays, ce comité doit son existence à une législation et n'est donc pas le résultat d'une négociation.

Des différences substantielles entre la France et l'Allemagne apparaissent cependant quant à la composition de cette instance, les attributions qui lui sont reconnues et les relations qu'elle entretient avec le syndicat de sorte qu'on y réfère comme d'un modèle allemand et d'un modèle français de représentation.

En France, le comité d'entreprise peut être défini comme un forum patronal-syndical, car il est composé de représentants des salariés et de la direction de l'établissement ; le comité est présidé par le chef d'entreprise qui lui transmet les informations. Alors qu'en Allemagne, le conseil d'établissement est une instance composée exclusivement de représentants du personnel qui se réunissent entre eux et qui rencontrent périodiquement la direction.

En France, le comité est informé et consulté sur une grande variété de sujets, mais cette consultation ne lie pas l'employeur qui n'a d'obligation que de fournir des réponses motivées aux observations du comité. Son rôle est d'assurer une expression collective aux salariés. Il gère cependant toutes les œuvres sociales de l'entreprise. Les droits de participation sont beaucoup plus « forts », plus étendus en Allemagne. En plus d'être informé sur plusieurs activités de l'établissement, le comité possède un droit de consultation qui implique que la direction ne peut prendre une décision sans d'abord l'avoir consulté. Ainsi, elle doit attendre une réponse du comité et la prendre en considération lors de sa décision. De plus, la loi de la codétermination prévoit que, dans certains domaines, la direction ne peut prendre une décision sans avoir l'accord préalable du comité, ce qui implique des négociations et éventuellement, en cas de désaccord, un « droit de veto temporaire » jusqu'à ce que la cause soit entendue devant un comité de conciliation. Ce droit est assez étendu puisqu'il porte, entre autres, sur l'organisation du travail, les procédures de sélection du personnel, les mesures de formation individuelle et les plans sociaux en cas de licenciement. Enfin, le comité a un droit de veto pour les plans

collectifs de formation professionnelle et les mouvements de personnes occasionnés par une réorganisation de l'établissement (Hassenteufel, Dufour et Hege : 1992). Si nous avons rappelé longuement cette différence dans les droits respectifs des comités, c'est qu'elle nous apparaît majeure.

La présence syndicale dans les établissements est aussi fort différenciée. Légalement, il n'y a pas de reconnaissance d'un syndicat local ou d'une section syndicale dans l'établissement en Allemagne. Le syndicat y est organisé en dehors de rétablissement, par branche industrielle. La séparation entre organisation syndicale et représentation élue y est donc forte. En conséquence, il n'y a pas de droit de grève, qui appartient à la fédération de branche. Alors qu'en France, une section syndicale par confédération (CGT, CFDT...) est reconnue depuis 1968, qui possède aussi le droit de grève.

### 15.2 Les comités d'entreprise européens

Étant donné que les comités d'entreprise européens ont été le plus souvent négociés dans chaque entreprise individuellement, il semble que les comités ont pris une « couleur nationale », c'est-à-dire que les comités d'entreprise européens basés en France ressemblent surtout aux comités d'établissement français et que les comités d'entreprise européens ayant leur siège social en Allemagne ont eu tendance à s'inspirer du modèle allemand des comités d'établissement (Streeck : 1997). Cependant, selon Schulten (1996), il y aurait dans l'ensemble de l'Europe un « modèle minimaliste » qui se caractérise simplement comme une rencontre annuelle entre une direction centrale et des représentants des employés de divers pays pour échanger de l'information sur la situation économique et sociale générale de l'entreprise. De plus, la forme prédominante serait celle d'un comité conjoint du type du comité d'établissement français plutôt qu'une instance de représentants des salariés comme en Allemagne. Même dans plusieurs firmes allemandes, le modèle choisi serait celui du comité d'entreprise français. Cette situation s'expliquerait en partie par le fait que dès les années 1980, les entreprises françaises d'État, ou liées de près au gouvernement socialiste, se sont données des comités d'information européens, ce qui a influencé les débats sur les comités européens et en particulier sur la Directive du Conseil de l'Union européenne.

Ce modèle minimaliste inquiète tout particulièrement les observateurs allemands. Ils craignent que les transnationales en viennent à négocier avec « leur » comité européen. Elles feraient alors du magasinage (*régime shopping*) entre les différents standards

nationaux pour tirer avantage des standards les plus bas qui leur sont plus favorables. Déjà les firmes non européennes auraient tendance à situer leur siège social européen en Belgique. De plus, ils craignent qu'un modèle européen aussi minimaliste constitue une pression sur les modèles nationaux où les droits de participation des travailleurs sont les plus robustes et leur champ d'application plus étendu. Enfin, les transnationales vont accroître la compétition entre établissements et jouer les personnels les uns contre les autres, à la recherche des plus faibles standards.

Mais n'anticipons pas et essayons de voir si les pratiques récentes confirment les différences entre modèles locaux ainsi que les appréhensions de certains observateurs quant au modèle européen.

## CONCLUSION 1

Si au départ l'objectif de ce texte était d'analyser les comités d'établissement en France et en Allemagne, il est vite apparu qu'il était essentiel à une bonne compréhension de leurs ressemblances et différences d'insérer les comités dans l'ensemble du système de relations professionnelles (ou industrielles) de chacun des pays. Par exemple, la représentation des salariés au niveau de l'entreprise, leur participation à la vie de l'entreprise par des modalités de consultation et d'information ou même de codécision ne peuvent être isolées des structures de négociation. De plus, il est aussi apparu qu'une simple comparaison des comités en tant qu'institutions, avec les règles et les droits qu'elles déterminent, n'en donne pas une juste mesure car les formes prises par les institutions dépendent des acteurs sociaux, de leur capacité représentative, de leurs pratiques et idéologies ; les acteurs sont structurants dans l'émergence des formes institutionnelles. Enfin, les institutions, comme codifications des relations sociales, déterminent les règles du jeu, les droits et responsabilités des parties mais les acteurs n'en disposent pas moins d'une marge d'autonomie qui leur permet de donner vie à ces institutions, de les dynamiser selon leur poids et leurs orientations socio-politiques.

Nous avons bien conscience de n'avoir pas fait le tour de toutes ces questions, mais nous allons tenter de résumer les principales conclusions de notre recherche et d'en tirer quelques leçons pour la situation québécoise.

1. Dans la plupart des pays où existent des comités d'entreprise, on observe une distinction forte entre négociation collective, d'un côté, et représentation des salariés dans une instance de participation, par la consultation, l'information ou la codécision, de l'autre (Dufour et Rehfeld : 1991). C'est le système « dualiste » qui prévaut. De plus, la

négociation qui porte essentiellement sur les salaires et quelques fois sur certains bénéfices sociaux, se fait à l'extérieur de l'entreprise, au niveau de la branche industrielle, d'une région, ou est centralisée au niveau de l'État. Puisque la négociation porte sur la distribution des surplus, elle est en général fortement conflictuelle. En la réalisant à l'extérieur de l'entreprise, elle laisse un large espace pour l'expression de toute forme de participation ou de coopération sur des objectifs conjoints de performance ou autres à l'intérieur de l'entreprise ; la négociation collective externe facilite la coopération interne (Rogers : 1995). Si des garanties externes sur les salaires, ou la sécurité d'emploi, atténuent la conflictualité entre les acteurs sociaux dans l'établissement, elles n'éliminent pas évidemment tout désaccord sur d'autres aspects des relations patronales-syndicales.

À cet égard, la France et l'Allemagne présentent de fortes ressemblances ; les négociations collectives sur les salaires se tiennent au niveau surtout de la branche industrielle, donc à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit donc d'une différence importante avec l'Angleterre où les conventions collectives sont négociées par entreprise, de même qu'au Canada et aux États-Unis.

2. En France et en Allemagne, dans les établissements, c'est la loi qui détermine la formation des comités d'établissement. Cette loi garantit la représentation des intérêts des travailleurs au sein d'instances spécifiques, distinctes des représentants syndicaux. Ainsi, à l'intérieur des établissements, les fonctions de négociation et de représentation sont aussi séparées entre syndicat et comité d'établissement, qui est une instance élue par l'ensemble des salariés, syndiqués ou non. Cette instance est vouée à la coopération au moyen de dispositifs d'information, de consultation, et même de codécision. En France, chacune des organisations syndicales représentatives peut créer une section syndicale d'entreprise qui seule possède le droit de négociation et le droit de grève. C'est au comité d'entreprise, présidé par un représentant de la direction et élu par l'ensemble des salariés, qu'échoient les droits d'information et de consultation. Par ailleurs, en Allemagne, le syndicat n'est représenté dans l'établissement que par des « personnes de confiance » chargées de l'animation syndicale interne, sans droit de négociation ni de grève. Et le comité d'établissement, formé exclusivement de représentants des salariés et présidé par un des leurs, possède des droits plus étendus que l'équivalent français : car, en plus de l'information et la consultation, le droit de codétermination implique à toutes fins utiles le droit à la négociation dans certains domaines ainsi qu'un droit de veto sur les mouvements

de personnes dans l'établissement ; de plus, la négociation centrale permet souvent d'adapter les ententes collectives aux différents établissements.

3. Le système dual allemand semble mettre syndicat et comité d'établissement en concurrence quant à la représentation des salariés. Il a souvent été critiqué pour induire des conséquences négatives pour l'action syndicale en « contraignant le syndicat dans une intégration subalterne dans laquelle il aliène l'autonomie qui fonde son rôle d'acteur collectif » (Dufour et Rehfeld : 1991), car la loi fixe au comité d'établissement une obligation de paix sociale et lui interdit d'user de son droit de grève en cas de désaccord avec la direction. Un désaccord sur une question soumise à la codétermination est référé à une commission mixte de conciliation. C'est cette critique qui portait certains militants de grandes fédérations syndicales à présenter une liste de candidats autonomes aux élections des représentants au comité d'établissement, comme on l'a vu, mais que Muller-Jentsch (1995) évaluait comme très marginale. La crainte d'une concurrence entre syndicat et comité est atténuée par le fait que la grande majorité des représentants aux comités et surtout des présidents sont membres d'une fédération affiliée à la DGB. En coordonnant les activités des comités et en intégrant leurs orientations dans le projet syndical plus large, les fédérations syndicales freinent une éventuelle tendance vers un corporatisme d'entreprise. Plus encore, selon Streeck (1995), ce sont ces liens étroits entre syndicats externes et comités d'établissement, ainsi que la négociation externe des salaires, et la pénétration des syndiqués dans les comités qui permettent l'articulation des fonctions de négociation et de consultation dans les comités. Cette articulation fait la force et l'originalité du modèle allemand et constitue un support aux formes participatives au niveau de l'établissement.

4. En France, les délégués syndicaux tentent de jouer les hommes orchestre en coordonnant les activités des diverses instances de représentation des salariés : sections syndicales, délégués du personnel et représentants aux comités d'établissement. Les lois Auroux, en chargeant le CE de l'expression collective des salariés sur la gestion de l'entreprise et l'organisation du travail, visaient à accroître sa capacité de concertation sociale, à l'orienter vers les attributions économiques plutôt que de privilégier la gestion des oeuvres sociales. Et en accordant le droit de négociation aux délégués syndicaux, ces lois incitaient à poursuivre la concertation du CE par la négociation. Cependant, les pouvoirs de représentation des comités demeurent faibles. D'une part, les droits des comités se limitent à la consultation, le plus souvent dépendante de la bonne volonté des

employeurs, d'autre part la dispersion des autres fonctions de représentation dans d'autres instances juxtaposées, autonomes et non arrimées à la consultation, enfin la résistance des employeurs et des syndicats à élargir et renforcer les fonctions de participation, limitent les capacités des délégués syndicaux à produire une coordination efficace vers des formes participatives sur les lieux de travail. Les stratégies syndicales sont demeurées ancrées dans le pôle revendicatif, celles des employeurs dans le pôle de la résistance contre toute ingérence dans les droits de gérance, l'expansion du pôle de corégulation, institutionnellement possible, ne s'est pas réalisée (Tchobanian : 1996). Cette situation, combinée à un rapide déclin de la présence syndicale, conduit ou bien à un blocage des innovations organisationnelles ou bien à un contrôle unilatéral par les employeurs.

Pour Streeck, qui effectue une synthèse de diverses contributions à un collectif paru en 1995, « *(thé) évolution of representative consultation in European countries over the last decades may virtuously responded to économie needs and may have help these countries master the challenges of post-Fordism* » (Streeck : 1995, 344). Dans la plupart des pays recensés, il semble que les résultats soient positifs car il en résulte une plus grande paix industrielle, une meilleure atmosphère de travail, des consensus plus clairement établis, des échanges d'information considérés par certains comme un facteur de production. De plus, la méfiance réciproque s'atténue ; il observe une meilleure reconnaissance des institutions et des représentants des salariés par les employeurs, une meilleure communication entre ces parties, de meilleures décisions prises, une implantation plus facile de ces décisions. Enfin, de plus faibles taux d'absentéisme et un meilleur contrôle des grèves sont aussi au nombre des effets positifs mentionnés. Des effets qui, pour Streeck, contribuent aux performances économiques d'un système national.

5. En ce qui concerne les comités d'entreprise européens, on ne peut que constater avec Streeck (1997) qu'ils ne sont pas européens au sens d'un même modèle pour l'ensemble des pays, mais une extension des systèmes nationaux et qu'ils sont à peine des « *works councils* » tant leurs pouvoirs sont réduits à une sorte de dialogue social annuel. Malgré une grande variété des formes négociées, il apparaît que deux modèles se disputent la prééminence, le français et l'allemand, quant à leur composition, avec toutefois des pouvoirs limités à l'information. Cependant, comme il a été constaté tout au long de cette recherche, les formes institutionnelles ne suffisent pas à rendre compte de



leur rôle effectif. Leur fonctionnement dépendra de la dynamique sociale qui leur sera impulsée, d'une part par leur système national respectif de représentation et, d'autre part, par les stratégies des acteurs sociaux et de leurs organisations professionnelles qui investiront (ou non) leur poids politique dans ces nouveaux lieux d'échange. Des formes institutionnelles différentes peuvent produire des effets semblables, comme aurait pu le démontrer le cas français des comités d'établissement.

Cette émergence d'un niveau régional européen de représentation s'accompagne d'une décentralisation des décisions à l'intérieur même des entreprises, ce qui amène les syndicats à entrevoir un nouveau palier de « négociation », celui de la participation directe à la réorganisation du travail et spécifiquement de la participation à la formation des équipes sur les lieux de travail (Muller-Jentsch : 1995)

6. Comment expliquer l'émergence des dispositifs de participation sur les lieux de travail que sont ces comités d'entreprise dans la plupart de pays européens ? Les forces structurelles qui expliquent leur diffusion depuis les années 1970 et 1980 sont les changements fondamentaux dans l'organisation de la prise de décision et de la production des entreprises au cours de ces années (Streeck : 1995). Dans la période fordiste, la prise de décision était très centralisée, d'autant plus que les décisions concernant l'organisation du travail étaient considérées comme déterminées par le progrès de la technologie et par les ingénieurs industriels. La crise du travail et la crise économique ont provoqué le passage de la production de masse vers la production flexible, de la concurrence par les prix vers la concurrence par la qualité, du travail parcellisé au travail qualifié en équipe (Lipietz : 1989). Ces nouvelles méthodes de production et de travail exigent non plus un travailleur exécutant et passif mais une implication active dans le travail. Et les décisions doivent être prises au plus près des lieux de la production, sur une base quotidienne selon les objectifs intériorisés de l'entreprise, non pas selon le mode autoritaire, centralisé et bureaucratique qui prévalait dans le fordisme. Les entreprises sont alors en demande d'efficacité en même temps que d'intérêt des travailleurs pour leur travail et leur entreprise. Ces deux questions, d'efficacité et d'intérêt, doivent

être soulevées et réglées en même temps. Ce qui signifie que l'information et la consultation sur les formes d'organisation du travail et de la production doivent être accompagnées d'une négociation des intérêts mutuels, que ce soit par l'entremise de comités d'entreprise fortement contrôlés par les syndicats, comme en Allemagne ou, à l'exemple de la Suède, par les syndicats agissant en tant que comités d'entreprise.

## **2. DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE À L'ANALYSE FONCTIONNELLE**

Nous avons rappelé en conclusion de la première partie (Partie 1) que l'analyse institutionnelle ne pouvait rendre compte de la réalité des comités d'entreprise et qu'elle devait être complétée par l'analyse des pratiques, c'est-à-dire par l'étude de « la dynamique complexe et parfois contradictoire de leur fonctionnement dans un ensemble plus vaste de relations sociales » (Hyman : 1998, 52). Plusieurs études ont en effet montré que les comités d'entreprise ne sauraient parvenir à un réel pouvoir codécisionnaire en se fondant seulement sur leurs attributions légales, sur les droits que leur accordent les législations. « Pour qu'un comité puisse faire son travail efficacement, il doit pouvoir compter sur des moyens intellectuels comme la capacité à concevoir des projets et anticiper les événements. Pour y arriver, le comité doit avoir recours à des ressources extérieures, notamment le syndicat » (Wever : 1995, 88).

Il faut donc considérer comment une institution remplit ses fonctions, quelles stratégies elle développe, quels liens elle tisse avec ceux qu'elle représente et avec les autres acteurs du système dans lequel elle est insérée. C'est à la même conclusion qu'arrivé une étude récente sur la comparaison des comités d'établissement en France et en Allemagne (Hege et Dufour : 1995). Ces auteurs ont repéré d'importantes différences institutionnelles entre les comités d'établissement de ces deux pays qui laisseraient entrevoir une plus grande capacité du modèle allemand (entre autres des attributions légales plus vigoureuses); ils ont néanmoins conclu, après une analyse fonctionnelle, que leur efficacité respective dépendait surtout des liens que les comités entretenaient avec les salariés représentés (leur gestion au quotidien de leurs problèmes au niveau de l'atelier et leur capacité à les mobiliser) et avec le syndicat que ce dernier soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Nous allons insister ici sur les relations entre le comité et le syndicat, les partages de responsabilités et les liens informels qu'ils développent, ainsi que sur le contexte plus large des relations patronales-syndicales. Certaines informations seront des rappels, mais nous les croyons nécessaires à notre démarche.

### **2.1 Quelques modèles de relations entre syndicats et comités d'établissement**

Sur le plan institutionnel, il existe en Europe plusieurs modèles de représentation que l'on peut distinguer selon qu'ils soient fortement ou faiblement arrimés aux organisations

(Hege et Dufour : 1998). Nous en présenterons quelques-uns avant de nous concentrer exclusivement sur la France et l'Allemagne.

1. À un extrême, on peut situer le modèle allemand où le comité d'établissement est formellement indépendant des syndicats. Les élus de ce comité tirent leur légitimité du seul suffrage exprimé tous les quatre ans par tous les salariés, qu'ils soient syndiqués ou non. Selon la loi, les élus ne sont pas des représentants des syndicats et sont libres de récuser toute ingérence syndicale. Il en est de même pour les représentants au conseil de surveillance de l'entreprise, selon les cas nommés par le comité d'établissement ou élus par l'ensemble des salariés. Le modèle allemand est le plus « pur » cas de système dual ; le syndicat possède le monopole de la négociation, mais la représentation au comité d'établissement est indépendante.
2. À l'autre extrême, on retrouve le cas de la Suède où, en quelque sorte, le comité d'établissement est fusionné au syndicat local. En fait, il n'y existe pas de comité d'établissement car la loi sur la codétermination, au lieu de créer une nouvelle instance, impose aux employeurs un certain nombre d'obligations et confère aux syndicats un certain nombre de droits, instituant ainsi un cadre pour conclure par négociations collectives des ententes sur les domaines sujets à codétermination. La codétermination ne repose pas sur un comité distinct, elle est la responsabilité des syndicats. Dans les termes de Streeck (1997, 648), la démocratie industrielle peut être basée sur le syndicat ou indépendante du syndicat (*union-based or union-indépendant forms of industrial democracy*). Elle est en Suède « *union-based* ». De même, ce sont les syndicats qui nomment les deux représentants des salariés sur le conseil d'administration de l'entreprise (EIRR Reports). Il s'agit donc d'un système à canal unique où le syndicat détient le monopole à la fois de la négociation traditionnelle et de la négociation sur la codétermination qui, en Allemagne, relève d'un comité distinct et indépendant.
3. Entre ces deux modèles, il y a le canal unique typique de l'Angleterre où la représentation des salariés est exclusivement syndicale. Elle est imposée par la communauté syndicale locale car elle n'est pas encadrée par un système juridique, y compris dans son versant négociation. Il existe cependant un comité consultatif dans 34 % des milieux de travail ; quelques-uns ou tous les représentants des employés sont nommés par les syndicats dans environ la moitié des cas (EIRR Reports). La représentation par le comité consultatif est plus faiblement arrimée aux organisations syndicales.
4. En Italie, la situation est proche du modèle britannique. La représentation dans les comités d'établissement (*consiglio de fabbrica*) est composée de délégués syndicaux, dont certains sont désignés par les syndicats, et d'autres élus par l'ensemble des salariés, non-syndiqués compris. Le collectif de délégués représente simultanément les syndicats (qui lui délèguent certaines de leurs prérogatives) et le collectif des salariés (Hege et Dufour : 1998, 33). La création de ces comités ainsi que leurs droits (information, consultation et décision) sont inscrits dans les conventions collectives (EIRR Reports). L'arrimage entre représentation et syndicalisme est donc assez fort.
5. Le cas français enfin « peut être placé entre les cas allemand et italien. Les organisations syndicales disposent d'un droit exclusif de présenter des candidats au premier tour des élections et elles détiennent le monopole de la négociation. Mais les instances représentatives fondent leur légitimité sur le principe du suffrage universel qui s'étend à toute la communauté des salariés et elles peuvent être animées par des délégués non-syndiqués là où les syndicats renoncent à faire valoir leurs droits »

(Hege et Dufour : 1998, 33). Les représentants au conseil d'administration de l'entreprise sont élus par le comité d'entreprise et parmi ses membres. Ils ont le droit de recevoir les mêmes documents que les autres membres du conseil mais y jouent un rôle consultatif, sans droit de vote.

Deux remarques sur cette variété de modèles. Premièrement, elle nous indique qu'à l'intérieur des confédérations syndicales européennes, les systèmes nationaux sont diversifiés et il existe toujours un débat sur quelques principes fondamentaux à savoir si la démocratie industrielle (la représentation sur les organes de décision de l'entreprise) doit être fondée sur les organisations syndicales ou sur des instances distinctes ; si la codétermination doit être inscrite dans les lois ou sur la libre négociation collective ; et si la négociation collective doit se dérouler au niveau sectoriel ou au niveau local (de l'établissement). Ces divergences, et nous y reviendrons, continuent d'alimenter le débat sur les comités européens. Deuxièmement, la France et l'Allemagne font partie de la famille des systèmes duaux, mais présentent néanmoins des différences importantes quant à l'arrimage entre la représentation des élus et les organisations syndicales. Il s'agit maintenant de vérifier si cette diversité entraîne des pratiques syndicales tout aussi différentes.

## **2.2 Les liens réels entre syndicats et comités d'établissement : une convergence**

### *2.2.1 L'Allemagne*

L'Allemagne présente des particularités organisationnelles intéressantes. Bien que les syndicats allemands ne soient pas formellement représentés sur les conseils d'établissement et que plusieurs règles protègent ces instances de toute ingérence syndicale, des liens très étroits s'établissent entre ces deux parties. En effet, une majorité des membres du conseil d'établissement, et cela vaut tout particulièrement pour le président du conseil, sont des membres du syndicat (environ 80 %) ; ils sont donc proportionnellement plus syndiqués que la moyenne nationale, qui est d'environ 30 %. De plus, ils entretiennent des contacts étroits avec leur organisation syndicale. Selon Mûler-Jentsch, l'interdépendance entre les syndicats et les conseils d'établissement en Allemagne est tellement forte que les représentants du personnel au conseil en viennent à être considérés comme des représentants du syndicat. Il observe que :

le syndicat fournit aux conseils de l'information et de l'expertise au moyen de ses services d'éducation, et des conseils par l'intermédiaire des officiers du syndicat. Les conseils d'établissement, de leur côté, sont les véritables piliers de l'adhésion syndicale : les membres du syndicat sont le plus souvent recrutés par les conseillers de l'établissement qui sont souvent perçus, contrairement aux prescriptions légales, comme des représentants syndicaux (Müller-Jentsch : 1995, « 61 »)<sup>10</sup>.

Cette situation s'explique notamment par le fait qu'il n'existe pas, comme en France, de section syndicale dans l'établissement. Les négociations syndicales déterminent les salaires et la durée du travail et s'effectuent par branches d'industrie. Elles sont menées par des fédérations de syndicats d'industrie dont la grande majorité sont regroupées dans la confédération (Deutscher Gewerkschaftsbund) DGB ; mais la confédération ne possède aucun droit de négociation. Les fédérations disposent d'une très forte autonomie, y compris le droit de grève ; la grève ne peut être déclenchée sur les lieux de travail et seulement à l'occasion des négociations de branche.

Bien que parfaitement distincts, les droits de négociation des conseils d'établissement deviennent alors complémentaires à ceux des syndicats. On l'a vu, les conseils ont des droits d'information, de consultation et de codétermination, ce qui leur accorde une grande importance dans la gestion de la vie de travail de leurs collègues (Hege et Dufour : 1998). Cette complémentarité est facilitée par le double mandat (militant syndical et représentant au conseil d'établissement) de la majorité des membres du conseil ; l'information et les conseils entre syndicat et conseil circulent alors plus aisément. Il semble que plus les enjeux traités par le conseil d'établissement sont importants, plus les contacts avec le syndicat sont amplifiés (ibid.).

De plus, les présidents de conseils d'établissement circulent dans les ateliers, savent écouter les revendications qui émanent des lieux de travail et peuvent souvent trouver des solutions immédiates par leurs connaissances des canaux informels de l'établissement (ibid.) plutôt que de les traiter « bureaucratiquement ». Cette attention aux problèmes des ateliers de travail confère aux conseils une grande légitimité. De plus, selon Hege et Dufour (ibid.), le double mandat de plusieurs membres du conseil d'établissement ne gêne pas le bon fonctionnement des conseils d'établissement. Au contraire, il peut aider à établir un rapport de force favorable face à l'employeur et améliorer les transferts d'information avec les syndicats.

---

10 Notre traduction de : « union supply works councils with information and expertise through educational courses or furnish them direct advice through union officials. Works councils, in turn, are pillars of union security : union members are usually recruited by works councillors who are, contrary to the legal provisions, often regarded as workplace union representatives ».

En somme, cette double représentation atténue la division institutionnelle du travail entre organisation syndicale et sphère de représentation. Loin de gêner le fonctionnement des conseils, le double mandat, si les conseillers savent rester proches du vécu quotidien de leurs collègues, leur permet d'acquérir une double légitimité, syndicale et élective ; elle permet aussi d'améliorer les transferts d'information, de construire un rapport de force favorable aux salariés, bref d'atténuer la division officielle et formelle entre réseau syndical et conseil d'établissement. Les conseils peuvent alors atteindre un haut niveau d'efficacité dans la représentation des salariés de l'établissement.

### *2.2.2 La France*

Au niveau de l'établissement, le système français intègre le syndicat dans les établissements par la reconnaissance des sections syndicales d'entreprise ; les délégués syndicaux détiennent le monopole de la négociation et il ne leur est pas interdit d'organiser des grèves. Les organisations syndicales sont aussi reliées aux structures mêmes du comité d'entreprise par leurs prérogatives de présenter en priorité des candidats lors des élections au comité d'entreprise et par les sièges réservés aux syndicats. Rappelons que, en plus des délégués syndicaux et des élus au comité d'entreprise, des délégués du personnel, aussi élus au suffrage universel, ont compétence sur les réclamations individuelles et le suivi des conventions collectives.

Pour Hege et Dufour, c'est encore une fois par le cumul des mandats que détiennent des personnes clés sur le comité d'entreprise que s'atténuent les différences entre les systèmes représentatifs allemand et français. Alors qu'en Allemagne le personnage clé était le plus souvent le président du comité d'entreprise, en France l'homme-orchestre prend la figure du délégué syndical du syndicat majoritaire qui coordonne les diverses activités militantes locales et les insère dans un projet syndical plus large (Hege et Dufour : 1998). Ce rôle d'homme-orchestre joué par le délégué syndical est facilité par le fait que la moitié des élus dans les instances représentatives sont des syndicalistes, alors que le taux de syndicalisation dans le secteur privé est d'environ 5 %. Bref, tout comme en Allemagne, les élus sont plus syndiqués que leur base. De plus, dans les deux pays, « le mandat représentatif et syndical interne se trouve souvent prolongé par l'engagement dans un ou plusieurs mandats syndicaux externes » (ibid., 37). Le cumul des mandats y est donc élevé.

Cette analyse est quelque peu nuancée par celle de Tchobanian (1995, 141) qui décèle plusieurs types de relations entre les sections syndicales (les délégués syndicaux)

et les comités d'entreprise. Dans un premier cas, il y a peu d'interaction : chaque instance joue son rôle, les délégués syndicaux s'occupent de la négociation annuelle et le comité d'entreprise se concentre sur la gestion du budget des activités sociales. Dans le second type, l'employeur favorise le dialogue social avec le comité, ce qui intéresse peu les sections syndicales. La figure du délégué syndical comme homme-orchestre correspondrait aux deux autres types : ou bien les délégués coordonnent les activités du comité dans ses fonctions d'information et de consultation, ou bien ils l'utilisent comme véhicule des revendications syndicales sans égard à la division légale des tâches (Tchobanian :1995, 141).

Ce sont ces deux derniers types d'intenses interactions qui permettent aux chercheurs de TIRES de conclure :

Le dualisme prescrit se trouve donc, en France comme en Allemagne, largement dépassé par ce trait commun : la prise en charge - de fait et non de droit - d'un double mandat représentatif et syndical, exercé par des personnages clés des systèmes représentatifs. Vus sous cet angle, (les deux modèles) affichent des convergences remarquables (Hege et Dufour : 1998, 36).

Par ailleurs, il semble bien que le pluralisme syndical en France et ses positions idéologiques différentes de même que les positions patronales conduisent à des divergences importantes.

### **2.3 La reconnaissance par les acteurs : une divergence**

Malgré les « convergences remarquables » qui viennent d'être décrites et qui se produisent dans les situations les plus favorables, il n'en reste pas moins que généralement les délégués français ont beaucoup plus de difficulté à atteindre ce statut d'homme-orchestre que les délégués allemands. Une première raison, institutionnelle, tient à ce que les délégués allemands ont des pouvoirs beaucoup plus étendus de négociation et interviennent ainsi dans la vie de travail de tous les jours de leurs collègues travailleurs. Leurs responsabilités dans la détermination des conditions de travail concrètes des salariés leur permettent de construire une légitimité locale forte qu'ils ajoutent à leur légitimité syndicale. Les délégués français n'ont pas cette possibilité de se construire une légitimité de terrain car les comités d'entreprise ont peu de pouvoirs sur les conditions de travail de l'établissement (Hege et Dufour : 1998). Nous ne reviendrons pas sur ce point longuement traité dans la première partie (Partie 1).

La raison principale, et elle explique peut-être les différences institutionnelles, tient aux positions différentes des acteurs syndicaux et patronaux sur des enjeux tels la participation à la gestion et la cogestion, donc aux rapports politiques (ou, selon les



références analytiques, aux rapports de classes ou aux cultures) spécifiques à chaque société. Un bref, peut-être trop bref, rappel des positions des acteurs sur les comités d'entreprise s'impose.

### *2.3.1 En France*

En France, le patronat est fortement opposé aux comités d'entreprise alors que les logiques militantes syndicales sont diversifiées, conformément au pluralisme syndical, trait marquant du syndicalisme français.

#### 1) LES SYNDICATS

Force ouvrière (FO) s'oppose à toute forme de cogestion. Fondée en 1948 suite à une scission de la confédération générale du travail (CGT), l'organisation syndicale FO, constituée de un million quarante-cinq mille (1 045 000) membres en 1996, considère le syndicat comme le principal organe de représentation des travailleurs. Pour elle, « le comité d'entreprise n'est (...) qu'un instrument au service des salariés sous la responsabilité du syndicat au travers de ses élus » (Desseigne : 1995, 17). En ce sens, et craignant de perdre des pouvoirs au profit du comité d'entreprise, elle se montre « hostile par principe à toute forme de cogestion au sein des CE » (ibid.). FO refuse toujours de s'impliquer dans l'organisation de l'entreprise au nom de l'indépendance syndicale (Tchobanian : 1996).

La CGT, fondée en 1895 et regroupant six cent cinquante mille (650 000) membres, s'oppose tout comme FO à la cogestion. Cette orientation y semble cependant plus militante et la CGT a longtemps porté la « couleur » du syndicalisme français. Liée au Parti communiste, elle a toujours prôné un syndicalisme de classe qui vise la solution aux contradictions du régime capitaliste. Elle favorise d'abord et avant tout le conflit, concevant la négociation comme un armistice entre les luttes contre la domination de classe, concevant toute implication dans les décisions de l'entreprise comme une dangereuse stratégie d'intégration. Ce modèle a exercé une certaine hégémonie dans le mouvement ouvrier, car la CGT a recueilli 50.8 % des votes aux élections des comités d'entreprise de 1966 contre 19.1 % seulement pour la CFDT (Tchobanian : 1995, 124-125). Son influence a sévèrement diminué depuis : aux élections de 1989, la CGT a obtenu 25.1 % des votes et la CFDT 21 % (ibid., 141). Cependant le modèle conflictuel semble encore dominant (Dufour et Hege : 1998). Plus récemment, si la CGT recherche le contrôle des comités d'entreprise, c'est pour y imposer une logique syndicale car ils ne doivent pas être utilisés

comme lieu de collaboration avec l'employeur : le syndicalisme de classe demeure la référence idéologique de la CGT (Tchobanian : 1995, 142).

La CFDT (Confédération française et démocratique du travail), fondée en 1964 par les partisans de la déconfectionnalisation de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) et regroupant sept cent un mille (701 000) membres en 1996, semble de son côté relativement favorable aux comités d'entreprise. Sauf pour une période dans les années 1970 où elle a prôné l'autogestion ouvrière, elle considère que les comités d'entreprise non seulement institutionnalisent la présence des syndicats dans l'entreprise, mais accroissent leur influence à l'intérieur des entreprises sur les choix organisationnels de la direction. Elle soutient l'autonomie de la section syndicale et du comité d'entreprise, chaque instance ayant ses objectifs et ses fonctions, mais favorise néanmoins une coordination syndicale des comités en vue d'accroître la négociation et la consultation. Sa position est aujourd'hui résolument réformiste (Tchobanian : 1995, 142-3), centrée sur la démocratisation de l'entreprise. Plus généralement, elle recherche des alliances avec d'autres groupes dans la société. La confédération privilégie « la coopération inter-CE, l'ouverture sur l'extérieur (collectivités locales et associations), la fin des corporatismes d'entreprise (et) la solidarité avec les plus démunis » (Desseigne : 1995,24).

La CFTC, pour sa part, prend peu position sur cette question des CE. Ne regroupant que deux cent cinquante mille (250 000) membres en 1996, elle ne peut influencer leur formation comme le font les plus grandes organisations syndicales. En somme elle laisse les comités agir comme ils le souhaitent, ce qui revient à appuyer leur rôle de gestionnaire du budget social.

Les syndicats de cadres sont favorables aux comités d'entreprise. La Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadres (CFE-CGC) « est, à l'évidence, le syndicat le plus favorable au concept de cogestion » (ibid.). Comme le, mentionnent leurs textes d'orientation :

Faire des salariés des associés à part entière, assumant pleinement leurs' responsabilités individuelles, mais aussi leurs responsabilités collectives, par rapport à une entité économique, l'entreprise, telle est la ligne conductrice du nouveau syndicalisme défendu par la CGC (Dufour et Mouriaux : 1986, 217).

Fondée en 1944 par la fusion de trois organisations de cadres et regroupant cent quatre-vingt-quatre mille (184 000) membres en 1996, la CFE-CGC se différencie forcément, par ses membres et orientations, des autres organisations syndicales. Une des

revendications de la CFE-CGT est de donner davantage de formation aux élus, notamment en matière d'affaires économiques et financières. Notons que cette organisation exerce une influence sur le comité d'entreprise car elle contrôle, à toutes fins utiles, le troisième collège électoral, composé d'ingénieurs et cadres. « Ses alliances sont préférentielles avec FO et la CFTC, de plus en plus fréquentes avec la CFDT et rarissimes avec la CGT » (Desseigne : 1995, 19).

## 2) LE PATRONAT

Du côté du patronat, le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), successeur en 1998 du Conseil national du patronat français (CNPF) qui existait depuis 1946, reconnaît aujourd'hui les CE en tant que contre-pouvoir représentatif, évidemment malgré certaines réticences. Le patronat s'est

opposé à la constitution de comités dans les entreprises dès l'origine, (et) la méfiance vis-à-vis de l'institution ne s'est guère estompée au fil des ans même si la plupart des chefs d'entreprise s'accrochent de cet organe de concertation en maugréant sur le temps passé en réunion et le coût des heures « perdues » en délégation par les représentants des salariés (Desseigne : 1995, 26).

Si les chefs d'entreprise reconnaissent aujourd'hui le rôle du CE en matière économique, ils énoncent à son sujet certaines recommandations, dont une meilleure formation des élus qu'ils suggèrent d'offrir eux-mêmes plutôt que de la confier aux syndicats.

### 2.3.2 L'Allemagne

#### 1) LES SYNDICATS

Dans son programme, la Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) prône la participation et la coopération des employés dans l'entreprise.

Les conseils d'entreprise et du personnel, représentants des jeunes et des apprentis, comités de femmes, délégués d'atelier et des employés, (...) doivent, devant les nombreux défis, développer de nouvelles formes de coopération et de division du travail. Les syndicats veulent construire dans cet esprit les structures de leur entreprise. Surtout les syndicats vont travailler à mettre sur pied des conseils d'établissement dans les petites et moyennes entreprises<sup>11</sup> (DGB : 2000, 1). Ç

Comme l'énoncent Hassenteufel, Dufour et Hege, il semble que la DGB, principale organisation syndicale allemande, soit davantage favorable à la codétermination que ne le sont les syndicats français. Les syndicats allemands ont investi systématiquement les

---

<sup>11</sup> Notre traduction de : « *Works and personnel councils, youth and trainee representatives, women's offices, shop stewards and employees in their capacity as specialists in a particular work area must, in the light of numerous challenges, develop new forms of cooperation and division of labour. The unions want to build on their company structures in this spirit. Above all, the unions will work to set up works councils in small and medium-sized firms, too.* »

conseils d'établissement car la très grande majorité des élus y sont des militants syndicaux.

La IG Metall, la plus importante des fédérations membres de DGB apporte tout de même certaines réticences qui ne sont pas sans rappeler celles évoquées par les syndicats français. Pour cette fédération, les pouvoirs de codétermination ne peuvent qu'avoir « des conséquences négatives pour l'action syndicale en contraignant le syndicat dans une intégration subalterne dans laquelle il aliène l'autonomie qui fonde son rôle d'acteur collectif » (Dufour et Rehfeldt : 1991, 17). Et de fait, la IG Metall et la IG Chemie ont tenté, vers la fin des années 1960 et le début des années 1970, de constituer les délégués syndicaux en contrepois des conseils d'établissement, créant ainsi rivalité et conflit entre les deux groupes. Ces délégués syndicaux, élus ou nommés par les syndiqués d'un atelier ou d'un groupe de travail d'environ trente à cinquante (30 à 50) travailleurs, agissent comme relais du syndicat pour distribuer de l'information et du matériel syndical aux membres et, généralement, comme support aux membres syndiqués des conseils d'établissement. Cependant, ces militants de la base sont devenus, dans les fédérations et pendant la période indiquée, les porte-parole d'une dissidence, d'une autonomie radicale du syndicat et se sont ouvertement opposés aux conseils. Cette rivalité se termina par la victoire des conseils, en raison de leur forte reconnaissance légale et de la position stratégique des conseillers dans le recrutement des nouveaux membres des syndicats et les délégués syndicaux jouent un rôle de support aux activités des conseils. Aujourd'hui, l'appui aux délégués qui présentent des listes de candidats alternatives soutenant la fin du partenariat social est quantitativement marginal (Müller-Jentsch : 1995).

## 2) LE PATRONAT

Les employeurs allemands semblent, pour leur part, relativement satisfaits de la forme prise par les conseils d'établissement. Leur forte opposition, aussi dans les années 1970, semble avoir largement disparue. Un certain nombre d'études, réalisées afin de mieux connaître leur opinion à cet effet, confirment cette affirmation. Selon un chercheur qui a réalisé plusieurs sondages à ce sujet, « *management firms have to accept what he calls the-spirit of co-determination -* » (Müller-Jentsch : 1995, 67). Eberwein et Tholen (1990) constatent même que 96 % des gestionnaires interrogés ont une attitude positive face à cette instance. Un institut de recherche (IW) relevant d'organisations patronales ira jusqu'à considérer qu'il s'agit là d'un « facteur de production ». Selon cet institut, « *it saves time and money to cooperate with the works councils as a partner and thereby improve the*

*working atmosphere* » (ibid.). Ces études semblent en accord avec l'affirmation de Hassenteufel, Dufour et Hege voulant qu' « en Allemagne le conseil d'établissement (soit) plus nettement reconnu, institutionnellement et par le patronat, comme un contre-pouvoir participant à la vie de l'entreprise, que les institutions de représentation ne le sont en France » (Hassenteufel, Dufour et Hege : 1992, 38).

En somme, les positions syndicales et patronales, respectivement en France et en Allemagne, expliquent les différences dans le fonctionnement des comités d'établissement. En Allemagne, même si leur mandat de coopération avec l'employeur n'exclut pas les désaccords et le conflit, la coopération et la confiance mutuelle prévalent entre employeur et le comité d'établissement. Comme le souligne Müller-Jentsch, leurs relations sont le résultat d'un processus d'apprentissage : « *More precisely, it is a process during which individual and corporate actors learn to take into account the strategies and goals of their counterparts and thereby modify their own strategies and buts* » (Müller-Jentsch : 1995, 74). Les employeurs reconnaissent les comités comme un contre-pouvoir, c'est-à-dire comme porteurs légitimes des revendications des salariés et comme négociateurs et médiateurs entre des demandes conflictuelles. Les élus aux comités d'établissement, tout en manifestant leur loyauté envers leur syndicat, développent une compétence technique et professionnelle dans leur fonction de représentation des salariés auprès de la direction qui se traduit, pour certains d'entre eux, par un renouvellement de mandat, une quasi-permanence de la représentation, en particulier pour les présidents de comités qui sont dégagés à plein temps.

En France, la centrale syndicale CGT a largement dominé les élections aux comités d'entreprise, mais elle considère l'entreprise comme un lieu de confrontation d'intérêts divergents. Les pouvoirs des comités étant limités à l'information, une telle position de la CGT ne favorise évidemment pas leur extension à la cogestion et à la codétermination. Les employeurs français ont une position homologue inverse. Loin de reconnaître la pertinence d'un canal d'expression des intérêts des salariés, ils perçoivent la conflictualité comme externe à l'entreprise, mettent l'accent sur l'intérêt commun et demandent aux représentants des salariés d'adopter la perspective de la direction pour traiter les questions relevant justement de cet intérêt commun. La fonction de représentation n'étant pas reconnue par la direction, il est difficile de la valoriser auprès de la base. Les élus ont alors tendance à « privilégier l'opposition frontale aux dépens du management » (Hege et Dufour : 1998, 38). Ils accordent leur attention au contact direct avec la base, refusent la

permanence du statut de représentant et valorisent la capacité d'action militante (Hassenteufel, Dufouret Hege : 1992).

Les reconnaissances mutuelles (ou leur défaut) ou les logiques d'action militante (conflictuelles (*adversarial*) ou partenariales) ou encore les rapports de classes expliquent largement les divergences dans le fonctionnement des comités d'établissement entre la France et l'Allemagne.

## **2.4 Les défis (l'avenir ?) des comités d'établissement**

Il est relativement difficile d'évaluer les impacts économiques et sociaux des instances de représentation de salariés dans l'établissement. Comme on vient de le voir, les acteurs n'ont pas la même conception quant à la pertinence de ces instances. Il en est de même des études réalisées par des observateurs, elles apportent des conclusions souvent bien contradictoires. Le nationalisme institutionnel intervient dans ces débats, comme on le verra surtout à propos des comités européens. Nous allons ici tenter un bilan et soulever les principaux défis, qui peuvent tout aussi bien s'avérer des opportunités à saisir pour le renouvellement des pratiques.

### *2.4.1 En Allemagne*

En 1998, sur les entreprises de cinq (5) employés et plus du secteur privé couvertes par la loi sur les conseils d'établissement, seulement 10% ont effectivement créé un comité d'établissement (Hege : 2000, 12). Cette proportion, qui apparaît faible, s'explique principalement par une présence extrêmement minoritaire des conseils d'établissement dans les plus petites entreprises : seulement 4 % des établissements de cinq à vingt (5 à 20) salariés se sont dotés de conseils d'établissement (Hege : 2001, 4). Or, le nombre des très petites entreprises est très élevé en Allemagne et aurait augmenté au cours de la dernière décennie. Mais dans « les établissements de plus de vingt (20) salariés, 37 % (à l'Ouest) et 33 % (à l'Est) sont dotés d'un *Betriebsrat* (conseil d'établissement<sup>^</sup> » (Hege : 2000, 13). Et la proportion dans les entreprises de plus de cent (100) salariés monte à environ 75 % et atteint près de 90 % dans celles de plus de trois cents (300). De manière générale, ce sont 50 % des salariés ouest-allemands et 38 % des employés est-allemands qui sont représentés par un conseil d'établissement (Hege : 2000, 12-13).

Comme en France, la participation aux élections des conseils d'établissement est légèrement à la baisse en Allemagne. D'un taux de participation de 83 % aux élections de 1978, il passe à 77 % en 1994. D'autre part, comme en France également, on reproche à ces instances d'être largement constituées de représentants masculins. « Les femmes se

contentent en 1998 de 16 % des présidences et de 28 % des vice-présidences, fonction dans laquelle elles reculent légèrement » (Hege : 2000, 15).

En ce qui concerne la place occupée par les syndicats sur les conseils d'établissement, la DGB considère que 75 % des élus à cette instance sont membres de son organisation alors que cette proportion atteignait 78% en 1975. Les sources patronales fournissent à ce propos des taux de 10 % moins élevés. Des données récentes indiquent que 65 % des élus sont syndiqués dans les établissements de moins de cinquante (50) salariés, 76 % dans ceux de moins de cent cinquante (150) salariés, et 80 % dans les grands établissements. Il semble par ailleurs qu'il y ait de plus en plus de non syndiqués à ces conseils. Alors qu'en 1994, 21 % des membres des conseils d'établissement sont non syndiqués, ce taux progresse d'environ 5 % à tous les quatre ans. « La création de nouvelles instances fait (...) baisser le taux de syndicalisation global des élus, puisqu'un nouveau *Betriebrat* tend à être moins syndiqué que ses aînés » (Hege: 2000, 16).

Pour Muller-Jentsch (1995), si les syndicats perdent du terrain quant au nombre de leurs membres élus, les liens créés avec les conseils d'établissement n'en sont pas moins forts. Les syndicats reconnaissent les changements dans la composition des conseils et travaillent en collaboration avec eux afin que leurs stratégies s'insèrent dans un champ de revendication plus large.

Selon Hege (2001), les principaux défis des comités d'entreprise en Allemagne sont leur faible présence dans les petits établissements et le peu de mandats d'élus accordés aux femmes. De plus, la question se pose à savoir si la longévité des représentants, en particulier celle des présidents de comités qui s'accrochent à leur mandat jusqu'à leur retraite n'est pas un signe de « fonctionnarisation » et de « bureaucratisation » de cette instance. Les syndicats y voyaient le signe d'une continuité et de la conservation d'un savoir-faire longuement acquis, mais la tendance récente au *turn over* des élus leur apparaît maintenant comme un potentiel d'innovation ; le défi pour les syndicats et les comités consiste à pouvoir intégrer, en les respectant, de nouvelles attentes et de nouveaux profils de travailleurs. Il en est de même pour l'arrivée d'élus non syndiqués.

Ce sont plutôt les transformations du système de relations industrielles, la restructuration des entreprises et la mondialisation de l'économie qui attirent l'attention de Muller-Jentsch (1995). De nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines se diffusent en Allemagne comme dans plusieurs pays en relation avec la restructuration de

la production. Elles mettent l'accent sur des programmes d'implication des employés dans leur travail, sous la forme, entre autres, de cercles de qualité et du travail en équipes. Les syndicats et les comités d'entreprise ont d'abord rejeté cette participation incitée par la direction, mais les positions ont maintenant changé. Une des raisons est le changement dans la composition des comités favorisant des élus provenant du personnel technique et de bureau ; leurs intérêts professionnels et leurs positions politiques les rapprochent des objectifs de la direction. L'autre raison vient de l'Allemagne de l'Est où, en l'absence de tradition conflictuelle, les comités d'établissement ont de la difficulté à définir leur rôle comme « partenaire conflictuel » ; d'autant plus que les transformations rapides de l'économie ont mené à une lutte pour la survie des entreprises, ce qui a eu pour effet d'inciter à une collaboration avec le management souvent plus grande qu'elle ne l'est sur le territoire de l'ancienne Allemagne de l'Ouest.

Mais la raison fondamentale de ce changement de position sur les nouvelles pratiques de gestion et de restructuration de la production renvoie à un déplacement des lieux de la négociation. Les syndicats et les comités d'établissement ont perçu l'émergence de groupes et d'équipes de travail comme une occasion d'élargir la codétermination jusqu'aux lieux de travail par la participation directe des travailleurs et l'élection des chefs d'équipes. Déjà plusieurs accords ont été signés dans les grandes entreprises des secteurs de la métallurgie et de la chimie précisant la composition et le fonctionnement des cercles de qualité ainsi que le rôle du comité d'établissement dans leur gouvernance. Avec la tendance à la décentralisation de plusieurs articles des négociations sectorielles et nationales vers les établissements, Muller-Jentsch (1995) prévoit que les responsabilités des comités d'établissement vont s'accroître, de telle sorte que : « *the unions of the future will, therefore, be less bargaining machines than support organizations for the works councils* » (ibid., 75). Le système allemand s'orienterait vers trois niveaux de négociation : une négociation sectorielle entre les fédérations syndicales et les associations d'employeurs, une négociation entre le comité d'établissement et la direction de l'entreprise, enfin une participation directe des groupes de travail avec l'élection des chefs d'équipe (ibid., 75).

#### 2.4.2 En France

Dans une évaluation de l'état des comités d'entreprise, quarante ans après leur formation, TIRES constate une baisse dans le nombre des élections à cette instance, selon les données du ministère du Travail. Ces données indiquent que seulement 77 %



des entreprises concernées par la loi sur les comités d'entreprise mettent effectivement sur pied cette instance. Une proportion atteignant 75 % dans les entreprises de cinquante à quatre-vingt-dix-neuf (50 à 99) employés (Dufour et Mouriaux : 1986, 11-12). Quelques années plus tard, en 1991, Gérard Desseigne constate lui que

sur environ 46 000 entreprises de plus de cinquante (50) salariés, seuil légal pour la formation de comités, on estime que 24 953 d'entre elles disposent effectivement d'un comité d'entreprise (...) ce qui représente un taux de couverture de 54 % et 5 141 988 salariés concernés, sur quatorze millions (14 000 000) relevant du secteur industriel et commercial (Desseigne : 1995, 4).

On ne doit pas conclure ici à une baisse drastique dans la formation de cette instance : en effet, les auteurs s'appuient sur des données différentes. Mais, peu importe la source, on constate que l'obligation de constituer les comités d'entreprise dans les entreprises de cinquante (50) employés et plus n'est pas totalement respectée. Il semble en effet, que

le ministère du Travail s'est refusé jusqu'alors à donner des instructions aux inspecteurs du Travail pour que ceux-ci, en collaboration avec les syndicats intéressés, prennent les mesures et éventuellement les sanctions nécessaires pour imposer le respect (ibid. 31 ).

Certains observateurs notent que des entreprises tendent à se fractionner « pour éviter la constitution de comités » (Desseigne : 1995, 120). Mais la plus grande préoccupation concerne la place relative occupée par les différents syndicats au sein des comités d'entreprise. La CGT, on l'a vu, avec ses 51 % des votes aux élections, y a longtemps et largement occupé une position dominante. Elle se retrouve peu à peu à un niveau semblable à celui de la CFDT : 22.7 % et 20.2 % respectivement. Plus important encore, les votes perdus par la CGT ont été récupérés par les non-syndiqués qui, en proportion à chacune des centrales syndicales prises séparément, les dépassent dès 1990 avec 26,2 % du suffrage exprimé lors des élections du comité d'entreprise, selon Desseigne (1995, 15) et 28.7% en 1990-1991 selon Tchobanian, ce qui fait des non-syndiqués « le plus grand syndicat de France » (Tchobanian : 1995, 140). Alors que les lois Auroux avaient pour objectif, entre autres, de renforcer la présence syndicale dans les entreprises, le déclin des syndicats la rend plus vulnérable.

Les activités sociales et culturelles prennent toujours une place importante au sein des CE. Le quotidien *Le Monde* rapportait, on l'a mentionné, que seulement 5 % de leurs fonds étaient consacrés à leur rôle économique (Gallois : 2001). Dans leur bilan des comités quarante ans après leur formation, des chercheurs arrivaient à la même conclusion (Dufour et Mouriaux : 1986). Cette situation tient à la nature même du CE qui

n'est pas une structure spécialisée, mais au contraire une institution multiforme qui s'adresse aux membres du personnel à des titres divers : salariés, parents, sportifs, vacanciers, lecteurs, etc. La vie au travail est prise en compte comme la vie hors travail. Les entreprises culturelles et de loisirs sont insérées dans un tissu d'initiatives multiples relevant des prérogatives du CE (Dufour et Mouriaux : 1986, 166).

Il n'y a donc pas, pour ces auteurs, rupture entre attributions économique, professionnelle et sociale. Si les activités culturelles occupent une part importante du budget des CE, il semble que les questions relatives aux affaires économiques et professionnelles soient également au centre des préoccupations de ses membres. Le débat sur la place occupée par les différentes missions du CE demeure, pour Dufour et Mouriaux, toujours présent dans les rencontres de ces instances.

Mais le pourcentage n'en est pas moins significatif pour autant. En effet, les travailleurs ne semblent pas enclins à renverser la tendance et à renforcer leur rôle de consultation. Ils ne connaissent souvent le comité que par les différents bénéfices qu'ils en retirent. Les services et le salaire indirect deviennent des enjeux lors des « campagnes électorales » et alimentent la concurrence entre les syndicats, car ce vote est un indicateur de leur force respective dans les milieux de travail et de la légitimité de leurs activités proprement syndicales (Tchobanian : 1995, 143). Des intérêts électoraux laisseraient donc se développer une place prépondérante aux activités sociales. En même temps, les syndicats protègent leurs prérogatives de porte-parole des ouvriers auprès de la direction.

En somme, le comité d'entreprise en France exerce relativement peu d'influence sur les décisions de l'entreprise ; les élus ne peuvent les infléchir dans le sens des intérêts des salariés. Ni les directions ni les élus ne semblent voir les avantages à s'associer dans des stratégies de coopération mutuelle. « Les projets des entreprises sont généralement déjà définis lorsque le CE est appelé à donner son avis. La consultation n'implique pour la direction aucune obligation de modifier les décisions projetées » (Tchobanian : 1996). La consultation se réduit alors à l'information. Les sanctions étant faibles ou inexistantes, la tentation est forte de ne pas se livrer à une telle formalité. Et lorsqu'une consultation est appelée par la direction qui, rappelons-le préside le CE, la tentation est forte chez les travailleurs de considérer que la direction n'y voit que son intérêt. L'opposition des employeurs, attachés à maintenir intacts leurs droits de gérance, et celle des syndicats, refusant de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise au nom de l'indépendance syndicale ou par rejet de toute forme de « collaboration de classes » se sont conjuguées pour empêcher toute réforme des comités d'entreprise. Leur principal rôle demeure toujours celui de la gestion des œuvres sociales.

À la suite du mouvement de contestation des années 1960, le renforcement de la place des syndicats est passé par la reconnaissance des sections syndicales d'entreprise, d'ailleurs déjà formées pendant la grève générale. Les délégués syndicaux peuvent négocier des accords d'entreprise (ou d'établissement). Le gouvernement ajoutait une autre instance de représentation dans l'entreprise, celle de la négociation, aux délégués du personnel et aux représentants au CE. Plutôt que de réformer le CE comme dans d'autres pays européens, on multipliait les instances autonomes sans aucune connexion entre elles : l'une est consultative, l'autre présente les réclamations des travailleurs à la direction, une troisième négocie; sans oublier une négociation collective centralisée au niveau de la branche qui établit des salaires minima et laisse par ailleurs intacte l'organisation de l'entreprise et du travail. La méfiance réciproque entre syndicats et employeurs conduisait à cet empilement des instances.

Les lois Auroux de 1982 surviennent après une offensive des employeurs pour impliquer les travailleurs dans la production en développant des « relations sociales » sur les lieux de travail et en créant des structures de participation directe, contrôlées par eux et indépendantes des syndicats. Ces lois rendent obligatoires (mais sans obligation de résultat) la négociation annuelle sur les salaires et l'organisation du temps de travail ainsi que l'institution d'un droit à l'expression directe et collective des salariés. Le gouvernement vise ainsi à amener les sections syndicales à s'impliquer dans la gestion des ressources humaines et à intervenir sur la mise en œuvre des pratiques de participation directe. Plusieurs accords ont été signés, mais leur application est demeurée limitée. « Il semble donc qu'il y ait eu un échec dans cette tentative d'encadrer, par la négociation, les modalités innovatrices de relations sociales dans le milieu de travail » (Tchobanian :1996, 268). Les voies traditionnelles de représentation ont repris leur autonomie, et leur isolement.

La courte vie de cette tentative d'arrimage est une illustration de l'importance de la division syndicale. Le droit à l'expression était admis par les acteurs. Mais le patronat s'était opposé à l'obligation d'en négocier les modalités avec les syndicats et, du côté syndical, seule la CFDT l'avait appuyé. Les autres centrales craignaient d'affaiblir les autres instances traditionnelles de représentation. Même si, comme on l'a vu plus haut, la présence d'hommes-orchestres peut atténuer les strictes divisions du travail entre instances, en particulier le dualisme entre syndicat et représentants élus du personnel (CE et DP), par une coordination des activités, il semble bien qu'une réelle coordination ne

peut être obtenue que si, en un même lieu, la représentation (c'est-à-dire l'expression des intérêts et l'exercice de droits) est associée à la consultation et à la coopération ; ce serait à cette condition qu'un nouveau modèle de relations industrielles, distinct de celui de la période fordiste, peut émerger (Streeck : 1995, 324).

## **2.5 L'Europe**

Sur les quelques mille deux cent cinquante (1250) entreprises de dimension communautaire, six cent cinquante (650) accords avaient été conclus pour la formation d'un Conseil d'entreprise européen (CEE) en novembre 2001. Rappelons que l'Union européenne avait émis une Directive en septembre 1994 obligeant chaque entreprise ayant des établissements dans au moins deux pays d'Europe à instituer un CEE. L'agenda prévoyait que les entreprises pouvaient dès ce moment initier le processus sur une base volontaire (article 13), mais à partir de 1996, elles devaient créer un groupe spécial de négociation qui avait pour tâche de fixer avec la direction centrale de l'entreprise les paramètres du CEE. Si, après trois ans, ce groupe n'était pas parvenu à une entente, des modalités précises (les prescriptions subsidiaires) concernant la composition, le rôle et le champ d'application du CEE entreraient en vigueur. Une étude nous informe que 400 entreprises avaient choisi la voie volontaire, et 250 s'étaient soumises à la procédure prévue par la Directive : groupe spécial de négociation et prescriptions subsidiaires (Fondation européenne : 2001). Une autre étude de cette même Fondation (2000) compare les accords signés avant et après 1996, selon quelques indicateurs comme la composition des comités, leurs pouvoirs et leurs champs de compétence. Nous proposons ici la même démarche en s'appuyant aussi sur d'autres analyses (Quintin : 2000 ; Marginson et alii. : 1999).

### *2.5.1 Les comités d'entreprise selon la démarche volontaire*

Sur les entreprises tenues de se conformer aux directives européennes concernant les comités d'entreprise, une sur trois environ (plus ou moins 400) aurait choisi de conclure volontairement un accord. Précisons que quarante (40) entreprises de dimension communautaire avaient déjà créé une telle instance dans les années 1980, avant la directive : surtout des entreprises françaises, propriétés de l'État ou liées au gouvernement socialiste (Schulten : 1996). Ces accords étaient reconnus comme valides. Cette donnée laisse entendre que les entreprises transnationales avaient avantage à se tailler un modèle de comité à leur image et que les arrangements seront donc variés.

## 1) LEUR COMPOSITION

Les auteurs de l'étude réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail distinguent deux modèles dans la composition de comités d'entreprise européens : un modèle allemand et un modèle français. Le modèle allemand est « fait uniquement du personnel, qui se réunit sur une base bilatérale avec la direction » (Marginson et alii. : 1999, 19), alors que le modèle français est composé à la fois de représentants des employés et de la direction, le plus souvent présidé par le chef d'entreprise. 69 % des accords conclus avant 1996 sont mixtes, issus du modèle français comparativement à 31 % formés uniquement de représentants du personnel.

D'autre part, « les organisations syndicales sont signataires de près de la moitié des accords » (ibid., 70). Et dans 25 % des cas, des responsables des syndicats de l'entreprise siègent au comité en tant que membres.

## 2) LEUR POUVOIR

Les droits à l'information et à la consultation des instances formées étaient préalablement prescrits par les directives européennes. Ce n'est que dans 14 % des cas recensés à l'étude de Marginson et alii. qu'est davantage défini le pouvoir des comités d'entreprise européens. Ainsi sur ces 14 %,

sept pour cent des accords précisent le volet de la consultation en permettant explicitement aux représentants du personnel de faire des commentaires et de donner des avis sur les propositions de la direction. Un rôle plus dynamique est prévu dans 6 % des cas : 4 % des accords permettent aux CEE concernés de formuler des recommandations et des propositions de leur propre chef et 2 % autorisent des négociations sur certains points (ibid., 25).

Les entreprises franco-belges sont celles où on retrouve le plus d'accords offrant un tel rôle dynamique.

Le champ de compétence ou d'application des comités d'entreprise européens est relativement diversifié selon les accords. On constate que dans 90 % des cas, la situation économique et financière de l'entreprise est mentionnée à titre de compétence du CEE. Les questions relatives à l'emploi, aux résultats de l'entreprise, à la production, aux ventes et à l'investissement, ainsi que les questions sociales sont également fréquemment rencontrées. Dans environ 60 % des cas, on retrouve une mention de compétences du comité en ce qui a trait aux nouvelles méthodes de travail, aux nouvelles technologies, à la structure et à l'organisation de l'entreprise. Les transferts, fusions, réductions de taille, fermetures et licenciements collectifs s'y retrouvent dans une proportion d'environ 55 %, alors que la santé, la sécurité, l'environnement, la formation ne sont présents qu'entre 2 et

4 fois sur dix. L'égalité des chances se retrouve au bas de l'échelle avec moins de 10 % des accords qui reconnaissent la compétence au comité sur cette question (ibid., 26-27).

### 3) DIFFÉRENCES ET RESSEMBLANCES AVEC LA DIRECTIVE EUROPÉENNE

Des différences existent entre les accords conclus avant 1996 et la Directive européenne. Certaines leur apparaissent significatives. Notamment en ce qui concerne la place des syndicats dans les comités. Il n'est fait aucune mention des syndicats dans la Directive. Il faut préciser cependant que pendant la période de négociation de trois (3) ans, la Directive laisse aux États membres le soin de déterminer le mode d'élection ou de désignation des membres du groupe spécial de négociation et qu'il est prévu que ce comité avec la direction centrale de l'entreprise fixe la composition de comité. Les syndicats ne sont donc pas nommément exclus. Mais les prescriptions, qui s'appliquent en cas d'échec de la négociation, prévoient que le comité est composé de travailleurs de l'entreprise élus ou désignés en leur sein par les représentants des travailleurs ou à défaut par l'ensemble des travailleurs. Ils peuvent donc être des militants syndicaux, mais ne représentent pas les syndicats. On peut faire l'hypothèse que les unions internationales, qui réclamaient de telles structures depuis longtemps, ont pris l'initiative de former des CEE et s'y sont réservées des sièges.

D'autre part, il n'est pas prévu dans la Directive européenne que le chef de l'entreprise siège au comité. Ce qui est pourtant le cas deux fois sur trois. Mais le commentaire sur la liberté de la négociation quant à la composition du comité s'applique au chef d'entreprise.

De manière générale, toutefois, la Directive européenne a influencé grandement les accords. On le constate notamment par l'absence de pouvoir de négociation accordé aux instances. Les entreprises de l'étude de Marginson et alii. ayant institué ce type de mécanisme l'ont fait avant le 22 septembre 1994.

#### 2.5.2 Les accords suivant le 22 septembre 1996

Certaines différences sont observées entre les accords conclus dans le cadre du groupe spécial de négociation et ceux ayant précédé le 22 septembre 1996. Un plus grand potentiel d'instances pouvant devenir réellement actives, plutôt que simplement symboliques pour se conformer à une obligation formelle, semble caractériser les plus récents accords. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail constate une telle amélioration par la formation plus courante de comités spécialisés (comité restreint ou comité de liaison) devant recevoir une information

continue. Les nouveaux accords semblent énoncer plus spécifiquement certaines exigences secondaires des directives européennes en ce qui concerne les droits d'information et de consultation, le recours à un expert, la protection des membres du conseil et la confidentialité. Les accords signés après 1996 prévoient aussi davantage de formation et de préparation des représentants au comité d'entreprise. En contrepartie, et de manière fidèle à la Directive, les pouvoirs des comités institués après 1996 ne sont pas plus élargis à la négociation que ne l'étaient les précédents (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : 2000, 3).

En ce qui concerne la composition de ces instances, on constate qu'une proportion plus grande de ces comités ne sera composée que de membres représentant les employés par rapport aux comités employés-employeurs et ce, dans une proportion de 45 % par rapport à 31 % dans les accords précédents. La participation officielle d'une organisation syndicale au conseil, par un siège lui étant attribué, semble également à la baisse. On peut par contre imaginer que ceux-ci seront tout de même largement présents, notamment en tant qu'invités experts (ibid.).

### *2.5.3 Évaluation des comités d'entreprise européens*

Les évaluations positives faites au sujet des comités d'entreprise européens insistent sur le fait que ces instances offrent l'occasion aux acteurs de tisser d'importants réseaux de coopération et d'échange d'information sur une large échelle. Les différents syndicats sont au nombre des acteurs qui peuvent en profiter, de même que les comités locaux à qui leur direction transmet des informations d'une société mère étrangère difficiles à vérifier. Ces évaluations montrent également en quoi il deviendrait possible, puisque ce n'est pas dans tous les pays européens qu'existent les comités d'entreprise, d'implanter cette forme de représentation.

Streeck, pour sa part, fait une évaluation plutôt sévère des directives concernant les comités d'entreprise européens. De manière générale, il considère qu'elles accordent aux comités de trop faibles pouvoirs et qu'on ne les impose pas véritablement en tant qu'alternative européenne apte à relever les défis de la multinationalisation. Pour lui, ces instances étant dépourvues de droit de codétermination et non obligatoires dans le cas où les parties s'entendent en ce sens et pouvant ne prendre que la forme de procédures d'information, elles ne sont des conseils d'entreprise que de nom (*works councils in name only*) (Streeck : 1997, 330). Plus encore, Streeck leur reproche de n'être pas véritablement européennes, puisque ce sont les États membres qui adoptent les législations nécessaires

pour se conformer à la Directive, en s'inspirant évidemment de leurs propres règles ou pratiques nationales. « *European works councils will be international extensions of national Systems of workplace representation, instead of European institutions in a strict sensé* » (ibid. 331). Des problèmes importants semblent en découler. Le Comité d'entreprise européen se superposant aux structures de représentation nationales, il s'ensuit une représentation qui n'est qu'européenne pour certains (les « étrangers ») et double pour d'autres (nationale et européenne). Il s'ensuit aussi que, faute d'homogénéiser le système européen, la compétition entre les régimes de représentation persiste.

## CONCLUSION 2

### LEÇONS POUR LES ETATS-UNIS ET LE QUÉBEC ? REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Quelle leçon pour l'Amérique du Nord peut-on tirer de cette recherche ? Il existe un débat relativement animé aux États-Unis sur l'opportunité de créer l'équivalent des comités d'entreprise. La Commission d'enquête Dunlop sur la réforme des relations de travail témoigne de cet intérêt. C'est manifestement le déclin du syndicalisme aux États-Unis qui soulève ces questions : la présence syndicale dans le secteur privé se situe maintenant aux environs de 10 à 12%. Le déficit de représentation des travailleurs pourrait être atténué par de tels comités, d'autant plus que de trente à quarante (30 à 40) millions de travailleurs non-syndiqués souhaitent avoir une voix collective indépendante dans leur entreprise (Rogers : 1995). Au Québec, le taux de syndicalisation demeure aux environs de 40 % et le contexte de la reconnaissance syndicale est passablement différent.

L'expérience européenne nous apprend que, dans certains pays et à certaines périodes de leur histoire, les comités d'entreprise ont été acceptés par les employeurs afin d'éviter la présence des syndicats dans les entreprises. On n'a qu'à rappeler que la section syndicale d'entreprise n'a été reconnue en France qu'en 1968, après que des sections « illégales » eurent été créées lors du Mouvement de mai. Au Québec, certains patrons sont reconnus pour favoriser cette alternative à la syndicalisation. Néanmoins, en général, le patronat accepte bien la présence syndicale comme en témoigne l'existence de plusieurs lieux de concertation patronale-syndicale (Bélanger, Lapointe, Lévesque : 2002).

Si on examine de plus près les expériences de comités conjoints (patronat et syndicat) dans les entreprises, les évaluations des experts portent à soutenir l'idée qu'ils sont efficaces et entraînent une amélioration des performances économiques et sociales.



L'exemple des comités conjoints en santé et sécurité au travail le démontre. Plusieurs auteurs et études concluent que les taux d'accidents au travail sont supérieurs aux États-Unis comparativement au Japon, à l'Europe et au Canada. La différence serait due au fait qu'aux États-Unis l'observation des lois sur les mesures de santé et sécurité au travail repose sur des inspecteurs de l'État alors que, dans les autres pays, ce sont des comités conjoints à l'intérieur des entreprises qui ont cette responsabilité (Rogers :1995). De plus, une revue des expériences de participation ou d'implication des travailleurs dans des programmes tels les cercles de qualité, les groupes d'amélioration de la qualité, les équipes autonomes de travail, indique qu'en général cette implication entraîne une amélioration des performances économiques ; les effets seraient encore plus positifs lorsque les travailleurs assument des responsabilités dans la prise de décision et reçoivent des compensations pour leur coopération (Rogers : 1995).

On peut soutenir l'idée que la participation à l'organisation du travail de même qu'une participation à la gestion de l'entreprise dans certains domaines entraînent une meilleure performance économique (productivité, profits, qualité des produits) ainsi qu'une amélioration de la qualité de vie au travail (satisfaction, roulement du personnel, taux d'absentéisme, griefs) (Huselid, 1995; Macduffie, 1995). Et cette situation a plus de chance de se produire si le syndicalisme est non seulement fort mais aussi pro-actif (Betcherman, 1994; Hollingsworth et Boyer, 1996; Lapointe et alii, 2001). Des données préliminaires de notre recherche auprès d'environ mille (1 000) entreprises au Québec semblent confirmer ces résultats.

Plusieurs autres données et recherches peuvent être citées pour témoigner de l'importance de l'implication au travail. Et l'expérience européenne montre que, dans la plupart des cas, les comités d'entreprise sont un véhicule pour soutenir cette implication tout en assurant à la fois un contrôle syndical sur leur implantation et sur les modalités de leur fonctionnement.

Est-il opportun de transplanter le modèle du comité d'entreprise au Québec ? D'une part, si on accepte les conclusions des recherches sur les comités en Europe, il y manque une condition essentielle pour leur succès, soit l'existence d'un **canal de négociation externe** sur les salaires et autres bénéfices pour libérer les relations à l'intérieur de l'entreprise de « l'adversarialisme » qui caractérise toujours cette négociation distributive sur le partage des surplus. D'autre part, une telle implantation, si le comité avait des pouvoirs de négociation comme en Allemagne, risquerait **d'affaiblir le syndicat local**.

faut noter qu'en Suède le syndicat local agit comme comité d'entreprise mais la négociation salariale est externalisée. Les seules situations où un comité d'entreprise (ou son équivalent) pourrait, être implanté seraient celles où la négociation est centralisée à l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation, comme dans les services publics, ou dans la construction ou encore dans les cas où il y a une négociation régionale (le secteur de l'hôtellerie, par exemple). Il pourrait ainsi y avoir des comités d'entreprise dans les établissements de la santé, de l'éducation et ainsi de suite. Peut-être certains comités jouent-ils ce rôle ou un rôle équivalent, comme dans les hôpitaux. Peut-on considérer les nouveaux comités d'établissement instaurés dans les écoles comme des comités « d'entreprise » élargis aux « usagers » ?

Dans certains établissements au Québec coexistent des comités de négociation et des comités ayant des pouvoirs de décision sur la marche générale de l'établissement. C'est le cas de l'UQAM où, à côté du comité de négociation et du syndicat, une commission des études paritaire a droit de regard sur tout ce qui concerne les études et la recherche. Formellement, les représentants à la commission des études sont élus par l'ensemble des professeurs, mais le syndicat surveille étroitement les débats et souvent réunit les délégués professeurs avant les réunions. Ainsi, il y a arrimage entre syndicat et commission des études. Cependant, il faut ajouter que la commission des études n'a aucun droit de regard sur tout ce qui concerne l'organisation du travail, elle-même régie par la convention collective.

En Europe, les droits à l'information et à la consultation concernent la marche générale de l'entreprise (évolution économique et financière) mais surtout les modalités de l'organisation du travail. Ce volet est important car les négociations sectorielles ou de branches n'interviennent pas dans ces domaines et laissent aux entreprises une large marge de manœuvre. Or au Québec, la codification en ces domaines est très détaillée et précise. C'est pour cette raison que, dès les années 1970, lorsque les employeurs souhaitaient obtenir plus de souplesse ou de flexibilité dans l'organisation du travail, ils devaient nécessairement négocier avec le syndicat. De même, s'ils désiraient prendre des initiatives en matière d'expérimentations du type des cercles de qualité, ou bien le syndicat s'y opposait ou bien il permettait des expériences à la condition qu'elles ne touchent pas à la convention collective ou alors des changements devaient être négociés.

La résolution de la CSN, à l'origine de cette recherche, ne souhaite pas la création au Québec de comités d'entreprise et rappelons ici le libellé. Elle recommande

l'adoption d'une loi-cadre prévoyant que soient partagés avec les représentants syndicaux, les informations économiques, les projets d'investissement, les projets de rationalisation ou de réorganisation et que le syndicat soit reconnu comme étant l'interlocuteur avec lequel ces matières devront être négociées et mises en place (CSN : 59<sup>e</sup> Congrès, 7).

Telle que formulée, la résolution demande que le champ de la négociation soit étendu aux décisions économiques et financières de l'entreprise, en d'autres mots, que le syndicat local assume les fonctions dévolues au comité d'entreprise en Allemagne. Le syndicat local aurait alors le monopole de la négociation traditionnelle ainsi que le monopole de la négociation dans les domaines sujets à codétermination. Ce modèle se rapprocherait de celui de la Suède. Avec cette différence que la négociation sur les salaires et autres avantages sociaux se réalise au niveau national ou sectoriel en Suède, donc en dehors de l'entreprise.

Cette différence est importante comme on l'a vu car du moins en principe, le comité d'entreprise est une instance de coopération, alors que le syndicat est une instance davantage orientée vers le conflit. Les stratégies des acteurs sont différentes. Les stratégies syndicales sont à dominante distributive, ordonnées autour des conflits pour le partage des richesses, alors que les stratégies des acteurs membres du comité d'entreprise sont à dominante intégrative, tournées vers la recherche de solutions coopératives communes. C'est pour cette raison que, du moins en France et en Allemagne, les instances sont distinctes, les lieux d'interaction (secteur et entreprise) sont aussi distincts et ajoutons que les individus le sont aussi. La question est donc de savoir si les deux modèles de relation peuvent coexister dans une même instance, un même lieu et avec les mêmes individus.

On pourrait argumenter que cette coexistence est possible car les moments de conflit ouvert sont distincts des moments de coopération. En effet, la négociation au Québec et en Amérique du Nord se déroule à des périodes prédéterminées, généralement à tous les trois ans ou plus, et le droit de grève est interdit pendant la durée de la convention collective. Cette périodisation permet d'isoler dans le temps, d'une certaine façon, des moments de conflictualité et des moments de coopération.

Si certains auteurs considèrent que le succès des comités d'entreprise tient largement à ce que la négociation sur les salaires, plus conflictuelle, se déroule au niveau sectoriel et « libère » ainsi un espace de coopération à l'intérieur de l'entreprise, il ne faut pourtant pas identifier trop fortement « négociation » à « conflit » et « comité » à « coopération ». En effet, le comité d'entreprise, au moins lorsqu'il possède des droits un peu « costauds », est

mieux défini par la « coopération conflictuelle ». Les collectifs salariés et leurs représentants ne sont pas qu'engagés dans une relation de coopération, ils expriment les intérêts des salariés, mais leur droit collectif d'ingérence ne contraint pas le pouvoir de décision patronal. Les droits de négociation et de codétermination représentent un compromis entre « conflit » et « coopération » ou entre « autonomie » et « intégration ». Le compromis repose sur une tension complexe. « Face aux stratégies des employeurs et aux objectifs de l'entreprise, les collectifs salariés et leurs représentants doivent pouvoir faire entendre leur voix discordante en même temps qu'ils sont censés faire preuve de loyauté » (Hege, 2001). À l'autonomie correspond le droit de négociation, le droit d'être associé à la réflexion stratégique de l'entreprise et à l'organisation sociale de leur espace de travail ; la coopération est assurée par l'absence du droit de grève accordé au comité et par la reconnaissance de la finalité de l'entreprise et de ses contraintes de compétitivité (ibid.).

La réflexion ici doit être élargie à l'ensemble des nouveaux mécanismes que mettent en place syndicats et employeurs en cette période de post-fordisme. On constate, dans plusieurs entreprises au Québec, l'existence de comités conjoints souvent paritaires appelés « comités de communication » ou « comités de gestion » et dont les mandats varient d'une entreprise à l'autre. Certains comités ont pour objet d'informer les travailleurs de la santé financière et des projets de l'entreprise. D'autres ont des mandats plus spécialisés de consultation dans des domaines particuliers comme la formation ou les changements technologiques. À la différence des comités sur la santé et la sécurité au travail, qui relèvent d'une loi, ceux-là sont le résultat d'ententes volontaires entre les syndicats et les directions d'entreprises.

Selon certaines études, l'existence de ces comités, de même que les instances sectorielles de concertation sur la formation de la main-d'œuvre ou le développement économique (les grappes industrielles) serait une des caractéristiques d'un modèle québécois défini par la concertation ou le partenariat (Bélanger et Lévesque, 2001; Lévesque, 2001; Lapointe, 2000). Ils font la démonstration d'une possible coexistence d'instances de coopération et de négociation dans les entreprises québécoises<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Notre recherche sur les innovations organisationnelles et institutionnelles dans les milieux de travail, dont les données sont présentement à l'analyse, va nous permettre de dresser un portrait exhaustif de la situation sur les divers dispositifs de participation et de coopération dans les entreprises privées au Québec. Ces données pourraient alimenter la réflexion sur les effets de la diffusion de l'information dans les entreprises.

## ANNEXE

**Tableau A1**  
**Les instances de représentation des salariés dans l'établissement en Europe**

Pays	Instances de représentation		
		Droits	Structures
<b>Allemagne</b>	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions sociales en général</li> <li>• Politiques du personnel embauché</li> <li>• Mutations</li> <li>• Formation</li> <li>• Licenciement</li> <li>• Horaires de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil constitué de 1 membre et plus</li> <li>• Existence d'un comité économique dans les entreprises de plus de 100 salariés</li> <li>• Existence d'un comité d'hygiène et de sécurité dans les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• 1/3 des sièges sur le conseil de surveillance leur sont attribués</li> </ul>
	Consultation et information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des postes de travail</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Gestion prévisionnelle des effectifs</li> <li>• Politique de formation professionnelle</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions économiques</li> </ul>	
<b>Autriche</b>	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines règles de fonctionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les entreprises de plus de 5 salariés</li> <li>• Conseil central élu par les membres des conseils d'établissement si plus d'un établissement</li> <li>• 1/3 des sièges sur le conseil de surveillance leurs sont attribués</li> </ul>
	Intervention, Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « les principaux problèmes et décisions touchant à l'emploi et aux conditions de travail des salariés »</li> </ul>	
<b>Belgique</b>	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation économique et financière</li> <li>• Résultats d'exploitation</li> <li>• Évolution des perspectives de l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les entreprises de 100 salariés et plus</li> <li>• Structure paritaire</li> <li>• Entre 6 et 22 membres élus pour 4 ans</li> <li>• Liste des candidats présentée par le syndicat</li> <li>• Cadres et jeunes ont droit à une représentation spécifique</li> </ul>
	Consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Politique du personnel</li> <li>• Formation</li> <li>• Situation de l'emploi</li> </ul>	
<b>Espagne</b>	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions d'entreprise dans tous les domaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• Entre 5 et 75 membres élus dans deux collèges électoraux : des manuels et des non-</li> </ul>
	Information		

Pays	Instances de représentation		
		Droits	Structures
		hygiène, sécurité, etc.)	manuels <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secret professionnel</li> <li>• Comité d'hygiène et de sécurité pour les entreprises de 100 salariés et plus</li> </ul>
France	Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions relatives à l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise</li> <li>• Activité de l'entreprise</li> <li>• Politique de l'emploi</li> <li>• Politique de recherche</li> <li>• Politique de prix</li> <li>• Modification des structures</li> <li>• Problèmes de productivité, de l'évolution des salariés</li> <li>• Problèmes de sous-traitance</li> <li>• Transfert de capitaux</li> <li>• Travail temporaire</li> <li>• Perspectives économiques de l'entreprise</li> <li>• Licenciement collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• Présidée par le chef d'entreprise</li> <li>• Entre 3 et 15 membres élus pour 2 ans</li> <li>• « S'ajoute aux élus un représentant syndical désigné par chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise et deux collaborateurs du chef d'entreprise</li> <li>• Existence d'un comité d'hygiène et de sécurité dans les entreprises de 50 salariés et plus</li> </ul>
	Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affaires socioculturelles</li> </ul>	
Grèce	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation et perspectives de l'entreprise</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Changements d'horaires</li> <li>• Évolutions technologiques</li> <li>• Modifications de structures, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• Dans les entreprises de 20 à 50 salariés sans syndicat</li> <li>• Entre 3 et 7 membres</li> <li>• Comité d'hygiène et de sécurité dans les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• « Système mixte (absence de représentants salariés au conseil d'administration et représentation dans les conseils de surveillance)</li> </ul>
Italie	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Conditions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Un conseil de délégués composé de membres élus cumule les prérogatives des</li> </ul>

Pays	Instances de représentation		
		<i>Droits</i>	<i>Structures</i>
	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectives d'emploi</li> <li>Technologie, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>délégués syndicaux et des membres participationnistes</li> <li>Les élections et le fonctionnement ne sont pas régies par une réglementation nationale</li> <li>Il existe, par secteur, des comités nationaux paritaire</li> </ul>
<b>Luxembourg</b>	Codétermination	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technique de gestion du personnel</li> <li>Modalités d'embauche</li> <li>Promotions et licenciement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les entreprises du secteur privé de plus de 100 salariés</li> <li>Structure paritaire</li> <li>Entre 6 et 16 membres élus par les salariés</li> <li>Des membres siègent sur le conseil d'administration de l'entreprise</li> </ul>
	Information et consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation du travail</li> <li>Décisions économiques et financières</li> <li>Niveau d'emploi</li> </ul>	
<b>Pays Bas</b>	Consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cession ou fusion de l'entreprise avec une autre société</li> <li>Modification des activités</li> <li>Organisation du travail</li> <li>Recrutement</li> <li>Investissements et emprunts</li> <li>Suppression d'emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les entreprises de 35 salariés et plus</li> <li>Entre 3 et 13 membres élus pour 2 ou 3 ans</li> <li>Liste des candidats présentée par les syndicats ou 1/3 des non-syndiqués</li> <li>« Droit de récusation au conseil de surveillance où il est représenté »</li> </ul>
	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation financière</li> </ul>	
<b>Portugal</b>	Consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture de sites</li> <li>Faillites</li> <li>Toutes décisions ayant des conséquences sur l'organisation du travail et l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 3 et 11 membres élus pour 1 ou 2 ans</li> <li>Peuvent être présents pour le conseil de surveillance s'il y en a un, mais pas au conseil d'administration</li> </ul>
	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget de l'entreprise</li> <li>Production</li> <li>Politique des salaires</li> <li>Gestion du personnel, etc.</li> </ul>	
<b>Royaume-Uni</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de structure équivalente</li> <li>« <i>Shop stewards</i> » uniquement</li> <li>Représentants des salariés désignés par le syndicat au conseil de sécurité et d'hygiène</li> </ul>

Pays	Instances de représentation		
		Droits	Structures
<b>Scandinavie</b>	Information et Pouvoir de contre- proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de production</li> <li>• Changements majeurs dans l'entreprise</li> <li>• Situation financière</li> <li>• Position sur les marchés</li> <li>• Conditions et organisations du travail</li> <li>• Investissements</li> <li>• Changement de système de production</li> <li>• Récession et expansion de la société, etc.</li> <li>• Au Danemark, le comité codétermine les principes d'organisation du travail et de gestion du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les entreprises de 100 salariés et plus</li> <li>• Comité paritaire</li> <li>• Entre 3 et 7 membres représentant les salariés, l'équivalent représentant l'employeur</li> <li>• « Plusieurs comités de coopération peuvent être mis en place dans une même société »</li> <li>• Un comité d'environnement du travail dans les entreprises de plus de 50 salariés</li> <li>• « La composition des comités de direction et des assemblées paritaires est mixte et un tiers des sièges est réservé aux salariés dans les entreprises de plus 50 salariés »</li> </ul>



---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- BÉLANGER, Paul R. 2001. *Le modèle québécois: corporatisme ou démocratie sociale*. Cahiers du CRISES, no 0111, 13 p.
- BETCHERMAN, G., K. MCMULLEN, N. LECKIE et C. CARON. 1994. *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Queen's, IRC Press.
- CARLEY, Mark. 1990. « Employée participation in Europe : works councils, worker directors and other forms of participation in 15 European countries ». *Industrial Relations Services*, EIRR report no 4, London.
- CLAVEL-FAUQUENOT, Marie-Françoise, Sylvie DURAS et Natacha MARIGNIER. 1999. *Le comité d'entreprise*. Liaisons.
- CLAVEL-FAUQUENOT, Marie-Françoise, Sylvie DURAS et Natacha MARIGNIER. 1998. « Le Comité d'entreprise : moyens d'information, attributions ». *Liaisons sociales quotidien*, no 12716, juillet 1998.
- CONFERENCE BOARD. 1997. « European Works Councils : Avoiding the Pitfalls ». *Conférence Board*, Report Number 1178-97-CR, New York, 23 p.
- CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE. 1994. *Directive 94/45/CE du conseil du 22 septembre 1994*.
- CSN. 1999. *Propositions adoptées par le 59<sup>e</sup> congrès de la CSN*. Québec, 16 au 21 mai 1999.
- DGB. 2000. *The future of the unions*, ([www.dgb.de](http://www.dgb.de))
- DE CERTEAU, Marie-Christine et Natacha MARIGNIER. 1999. « Le Comité d'entreprise : création fonctionnement ». *Liaisons sociales quotidien*, no 12953, juillet 1999.
- DESSEIGNE, Gérard. 1995. *L'évolution du comité d'entreprise*. Coll. Que sais-je?, Presses universitaires de France, Paris.
- DUFOUR, Christian et Marie-Françoise MOURIAUX. 1986. *Comités d'entreprise: quarante ans après*. Les dossiers de TIRES, no 4, octobre 1986.
- DUFOUR, Christian et Udo REHFELDT. 1991. « Existe-t-il un modèle européen de représentation des salariés dans l'entreprise ? ». *Travail et emploi*, 1/91, no 47.
- DUPRILOT, Jean-Pierre et Paul FIESCHI-VIVET. 1982. *Les comités d'entreprise, droit et pratique*. Coll. Que sais-je ?, Presses universitaires de France, Paris.
- EIRR Report Number Four. 1992. *Employée Participation in Europe*.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. 2001. *Reform of Works Constitution Act proposed* ([www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)).
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. 2000. *A Review of Negotiating European Works Councils : A Comparative Study of Article 6 and Article 13 Agreements* ([www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)).
- GALLOIS, Dominique. 2001. « Les comités d'entreprise négligent leur rôle économique ». *Le Monde*, 25 septembre 2001.

- HASSENTEUFEL, Patrick, Christian DUFOUR et Adelheid HEDE. 1992. « Représentation des salariés en France et en Allemagne, Institutions et pratiques représentatives dans l'établissement ». *Revue de l'IRES*, no 8.
- HEGE, Adelheid. 2001. « Allemagne. La réforme conflictuelle des conseils d'établissement ». *Chronique Internationale de l'IRES*, no 70, mai 2001.
- HEGE, Adelheid. 2000. « Allemagne, Représentation des salariés dans l'établissement : bilan d'étape de fin de siècle ». *Chronique Internationale de l'IRES*, no 62, janvier 2000.
- HEGE, Adelheid. 1998. « *Works Councils* et comités d'entreprise, histoire d'institutions et de représentants : quelques problèmes de comparaison internationale des relations professionnelles ». *Revue de l'IRES*, no 28, automne 1998.
- HEGE, Adelheid et Christian DUFOUR. 1994. « La représentation des salariés dans l'établissement. Une comparaison France-Allemagne ». Dans G. Murray (dir.), *Transformations du syndicalisme et des relations professionnelles*, Collection instruments de travail, no 21, Département des relations industrielles de l'Université Laval. . . - . :
- HEGE, Adelheid et Christian DUFOUR. 1998. « Légitimité syndicale et identité locale. Une comparaison internationale ». *Sociologie et société*, vol. XXX, no 2, automne 1998.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER (dir.). 1996. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge University Press.
- HUSELID, M. A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 635-672.
- HYMAN, Richard. 1998. « Recherche sur les syndicats et comparaison internationale ». *Revue de l'IRES*, no 28, automne 1998.
- LAPOINTE, Paul-André. 2000. *Démocratie avec ou sans participation*. Cahiers du CRISES, no 0015.
- LARDY-PÉLISSIER, Bernadette, Jean PÉLISSIER, Agnès ROSET et Lysiane THOLY. 1999. *Le code du travail annoté*. Groupe Revue Fiduciaire, Paris.
- LECHER, Wolfgang et Stefan RUB. 1999. « The Constitution of European Works Councils : From Information Forum to Social Actor ? ». *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 5, no 1, Mars, p. 7-25.
- LEROY-ZISCHEK, Philippe et Alain YVERGNIAUX. 1998. « Militants syndicaux élus des comités d'entreprise et leurs organisations syndicales : analyse d'un lien difficile ». *Revue de l'IRES*, no 29, hiver 1998-1999.
- LÉVESQUE, Benoît. 2001. *Le modèle québécois : un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société ?* Cahiers du CRISES, no 0105, 31 p.
- MARGINSON, Paul, Mark GILMAN, Otto JACOBI et Hubert KRIEGER. 1999. *Comités d'entreprise européens : une analyse des accords visés à l'article 13*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Commission européenne, Bruxelles.
- MARTIN, Dominique (dir.). 1990. *Participation et changement social dans l'entreprise*. Paris, Éditions L'Harmattan.

- MAUCHAMP, Nelly. 2002. « Le modèle français de l'entreprise publique ». Dans Guy BELLEMARE, Cari-Denis BOUCHARD, Nelly MAUCHAMP, *Entreprises publiques françaises et fonction publique canadienne : innovations et transformations en cours*, Cahiers du CRISES, Collection internationale, no 1-0202, mai 2002.
- MÉRIAUX, Olivier. 2000. « La négociation sociale dans les entreprises publiques à statut : les cas d'EDF-GDF et Air France ». *Revue de l'IREs*, no 32, 2000/1.
- MINISTÈRE FÉDÉRAL DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES. 1998. *Co-determination in the federal republic of Germany* (www.bma.de).
- MONTUCLARD, Maurice. 1965. « Le comité d'entreprise. À propos d'une hypothèse concernant son effet sur l'évolution de l'entreprise ». *Sociologie du travail*, no 2.
- MÜLLER-JENTSCH, Walther. 1995. « Germany : From Collective Voice to Co-management ». Dans Joël ROGERS et Wolfgang STREECK (dir.), *Works councils : consultation, représentation, and coopération in industrial relations*, University of Chicago Press, Chicago.
- QUINTIN, Odile. 2000. « Comités d'entreprise européens, consultation et droits des travailleurs ». *Conférence sur les Comités d'entreprise européens*, Paris, 20-21 novembre 2000.
- RAYNAUD, Karine, Agnès ROSET et Lysiane THOLY. 1999. *Droit du travail européen : les grands textes*. Paris, Groupe Revue fiduciaire.
- ROGERS, Joël. 1995. « United States : Lessons from Abroad and Home ». Dans Joël ROGERS et Wolfgang STREECK (dir.), *Works councils : consultation, représentation, and coopération in industrial relations*, University of Chicago Press, Chicago, p. 375-410.
- SCHULTEN, Thorsten. 1996. « European Works Councils : Prospects for a New System of European Industrial Relations ». *European Journal of Industrial Relations*, 1996, Vol. 2, no 3, nov. 1996, p. 303-324.
- STREECK, Wolfgang. 1995. « Works Councils in Western Europe : From Consultation to Participation ». Dans Joël Rogers, Wolfgang Streeck. 1995. Dans Joël ROGERS et Wolfgang STREECK (dir.), *Works councils : consultation, représentation, and coopération in industrial relations*, University of Chicago Press, Chicago, p. 313-348.
- STREECK, Wolfgang. 1997. « Neither European nor Works Councils : A Reply to Paul Knutsen ». *Economie and Industrial Democracy*, 1997, Vol. 18, no 2, mai 1997, p. 325-337.
- STREECK, Wolfgang. 1997. *Citizenship Under Régime Compétition : The Case of the European Works Councils*, MPIfG (Max Planck Institute for the Study of Societies) Working Paper 97/3, March, Cologne.
- STREECK, Wolfgang. 1997. « Industrial Citizenship Under Régime Compétition : The Case of the European Works Councils. » *Journal of European Public Policy*, Vol. 4, no 4, p. 643-664.
- STURMTHALL, Adolf. 1967. *La participation ouvrière à l'Est et à l'Ouest*. Paris, Éditions Économie et Humanisme, Les Éditions ouvrières.
- TCHOBANIAN, Robert. 1996. « La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale ». Dans Gregor MURRAY, Marie-Laure MORIN, Isabel DA COSTA (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et*

- perspectives de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Octares Éditions.
- TCHOBANIAN, Robert. 1995. « France : From Conflict to Social Dialogue ? ». Dans Joël ROGERS et Wolfgang STREECK (dir.), *Works councils : consultation, représentation, and coopération in industrial relations*, University of Chicago Press, Chicago, p. US-152.
- WALTON, Richard E., Joël E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSIE. 1994. *Stratégie Negotiations*, Harvard Business School Press.
- WESTON, Syd et Miguel MARTINEZ-LUCIO. 1997. « Trade Unions, Management and European Works Councils : Opening Pandora's Box ? ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, no 6, déc. 1997, p. 764-779.
- WEVER, Kirsten S. 1995. *Negotiating Competitiveness*. Boston, Harvard Business, School Press ( [www.conseil économique et social.fr](http://www.conseil.economique.et.social.fr)).