

L'impact du Brexit sur les comités d'entreprise européens (CEE) : négociations au sein des entreprises multinationales françaises, allemandes et britanniques

Anna FRISONE et Marcus KAHMANN – Ires

Cet Éclairage analyse les négociations autour du périmètre des comités d'entreprise européens (CEE) concernés par le Brexit. Il pose le constat de résultats différenciés selon que le siège des entreprises multinationales (EMN) est situé en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et propose des éléments d'explication sur la base d'une analyse comparative d'une soixantaine de CEE basés dans ces trois pays.

Jusqu'au moment de sa sortie de l'Union européenne (UE) en 2020 (« Brexit »), le Royaume-Uni jouait un rôle dans les comités d'entreprise européens (CEE, encadré 1) au même titre que tous les autres pays de l'UE. Des CEE étaient établis dans les entreprises multinationales (EMN) dont le siège social était au Royaume-Uni ; des membres britanniques étaient présents dans la plupart des CEE d'EMN non britanniques. Environ 70 % du total des CEE comptaient une représentation britannique : ils ont donc été directement affectés par la décision du Royaume-Uni de sortir de l'UE (De Spiegelaere, Jagodziński, 2020).

À la suite du Brexit, les EMN opérant dans l'UE n'ont en effet plus l'obligation de garder le Royaume-Uni dans le périmètre de leur CEE. Comment les représentants du personnel et le management y siégeant ont réagi à la menace posée à l'intégrité de ces instances ? Nous explorons cette question, en éclaircissant les dynamiques des négociations réalisées autour du Brexit à travers l'analyse comparative d'une soixantaine de CEE basés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Encadré 1 – Les comités d'entreprise européens, définition

Les comités d'entreprise européens (CEE) sont une instance d'information et de consultation des salariés sur des enjeux transnationaux dans les entreprises multinationales (EMN) opérant dans l'Union européenne (UE) et l'Espace économique européen (EEE). Leur statut, initialement réglementé par la directive 94/45/CE, a été mis à jour par la directive 2009/38/CE, actuellement en révision (Rehfeldt, 2025).

Celle-ci est transposée dans le droit du travail de chaque État membre de l'UE, l'intégrant dans les dispositifs de représentation des salariés. Les EMN concernées sont celles ayant « au moins 1 000 salariés dans les États membres et au moins 150 salariés dans chacun d'au moins deux États membres ». La mise en place d'un CEE se fait à travers la négociation d'un accord de constitution par le « groupe spécial de négociation » (GSN), composé de représentants du personnel des pays européens concernés, et la direction centrale de l'EMN. L'accord constitutif précise les entreprises comprises dans le périmètre du CEE, les moyens financiers à sa disposition ainsi que ses modalités de fonctionnement tels que la fréquence des réunions, le droit à l'expertise et le nombre de représentants par pays. En 2025, on compte environ 1 200 CEE actifs en Europe.

Les représentants du personnel engagés pour le maintien du Royaume-Uni dans les CEE

Malgré l'absence d'une obligation de maintien du Royaume-Uni, les représentants du personnel au sein des CEE existants ont le plus souvent insisté auprès des directions pour négocier la continuité d'une représentation britannique. Les motifs pour garder l'intégrité du périmètre d'information-consultation de l'instance sont divers.

Cela permet :

- à l'ensemble du CEE de continuer à être informé des opérations du groupe dans ce pays ;
- de déclencher le droit du CEE à l'information-consultation en cas de restructurations touchant aussi les effectifs britanniques ;
- aux représentants britanniques d'obtenir des informations et accéder à des leviers d'action dont ils ne disposent pas au niveau national ;
- de préserver les compétences au sein du CEE au cas où les représentants britanniques seraient à l'avant-garde dans certains domaines du dialogue social européen (comme les normes de santé et sécurité) ;
- aux membres du CEE de se montrer unis vis-à-vis de la direction et de maintenir des relations de coopération parfois très étroites et éprouvées de longue date.

Soulignons que les cas dans lesquels des membres du CEE ont contesté la présence des Britanniques (afin de récupérer leurs sièges, par exemple) sont rares. Dans aucun des cas que nous avons examinés, ces débats n'ont abouti à une position en faveur de leur « exclusion » ou d'une « limitation » de leurs droits.

De ce point de vue, les attitudes des représentants de salariés se distinguent de celles, plus variées, des directions. En effet, le management peut être d'accord avec le maintien de l'intégrité du CEE s'il valorise le dialogue social au niveau transnational comme élément de son approche en matière de ressources humaines (RH). Le *business as usual* permet d'afficher une attitude pro-européenne et inclusive, utile aussi à la collecte et à la diffusion d'informations parmi la fonction RH de différents pays. Toutefois, les directions peuvent être amenées à chercher à profiter du Brexit pour réduire le périmètre de l'information-consultation de l'instance et réaliser des économies par la réduction du nombre de sièges au CEE.

Encadré 2 – Une enquête internationale

Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche internationale en cours, dédiée à l'impact du Brexit sur les CEE. Elle réunit des équipes allemande (Université de la Ruhr Bochum), britannique (Université de Cardiff) et française (Ires)¹. Son but est de saisir la manière dont le Brexit a façonné les contours des CEE et d'identifier les dynamiques de négociation.

À cette fin, une enquête à visée quantitative, qualitative et comparative a été menée. Elle a été réalisée à partir de l'étude d'une soixantaine de cas de CEE concernés par le Brexit qui pour la plupart avaient, avant le Brexit, leur CEE établi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. À partir de cet échantillon ont été ensuite sélectionnés 15 cas de CEE, reflétant différents résultats des négociations : des monographies d'entreprise ont alors été réalisées. Ces dernières ont permis d'approfondir l'analyse des stratégies et ressources mobilisées dans les négociations déclenchées par le Brexit. Au total, entre 2023 et 2024, une centaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés avec différents types d'acteurs : secrétaires et représentants des salariés au CEE, membres des directions centrales, experts académiques et des cabinets de conseil de CEE, syndicats nationaux et européens.

Le choix des pays au cœur de l'enquête – France, Allemagne, Royaume-Uni – a été fait sur la base de deux critères : d'une part, leur représentativité en termes de différents modèles de dialogue social en Europe (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013), susceptibles d'avoir un impact spécifique sur les négociations autour du Brexit ; d'autre part, leur importance quantitative ou qualitative par rapport aux CEE et au Brexit. En effet, la plupart des EMN ayant un CEE sont établis en France et en Allemagne ; quant à celles qui avaient leur CEE au Royaume-Uni, elles ont été appelées à le déplacer dans un État membre de l'UE et à changer ainsi de législation nationale applicable. Ceci a engendré des changements structurels particulièrement lourds.

1. L'équipe française, composée d'Anna Frisone, Marcus Kahmann (Ires) et Kevin Guillas-Cavan (Pro-Neos), a été financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR). Marcus Hertwig et Patrick Witzak (Université de la Ruhr Bochum) ont reçu le soutien de la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Enfin, l'équipe composée par Marco Hauptmeier, Louis Lines (Cardiff Business School) et Federico Fuchs (Université d'Oxford) a été financée par le Economic and Social Research Council (ESRC). Pour en savoir plus sur ce projet, voir sur le site de l'Ires : <https://bit.ly/4mtUByX>. Un article issu de cette recherche est également à paraître dans *La Revue de l'IRES*.

L'impact du Brexit sur les CEE : une prédominance de la « stabilité » de la représentation britannique

Dans le cadre d'une enquête internationale sur la façon dont le Brexit a eu un effet sur les CEE (encadré 2), nous avons élaboré une typologie qui distingue différents résultats des négociations entre les élus au CEE et les directions pour répondre à la situation juridique complexe créée par le Brexit. Alors que la mobilisation des salariés, à travers la grève ou d'autres moyens, est difficile à mettre en place de manière coordonnée au niveau européen, les représentants au CEE ont développé différentes stratégies pour négocier avec les directions. Enquêter sur ces stratégies permet de mettre en lumière, au-delà du Brexit, la résilience des CEE face aux chocs externes à l'entreprise.

La typologie a été développée et testée à travers l'enquête. Elle distingue trois grandes catégories de résultats des négociations, stabilité, changement et extinction :

- stabilité : la direction et les représentants du CEE conviennent de maintenir la situation telle qu'elle était avant le Brexit, le plus souvent par le biais d'un avenant à l'accord constitutif ou dans le cadre de sa renégociation globale. Les représentants britanniques sont ainsi maintenus dans le CEE avec tous leurs droits ;
- changement : l'instance est transformée de trois différentes manières :
 - limitation : les représentants britanniques restent impliqués dans le CEE, mais en nombre réduit et/ou avec des droits limités (statut « d'observateur/invité », typiquement sans droit de vote). Par la même occasion, le Royaume-Uni est souvent exclu du champ d'application transnational de l'accord du CEE, ce qui signifie que ce dernier n'est plus habilité à recevoir des informations concernant les opérations du groupe au Royaume-Uni ;
 - exclusion : le Royaume-Uni est exclu du champ transnational d'application de l'accord et toute représentation britannique au sein du CEE est supprimée ;
 - innovation : maintien des membres britanniques et amélioration des conditions de travail du CEE (par exemple, extension des droits ou des domaines thématiques, augmentation du nombre de sièges, inclusion de nouveaux pays, réunions ou ressources supplémentaires) ;
- extinction (rare) : avec le Brexit, les seuils d'existence du CEE (voir *supra*, encadré 1) ne sont plus atteints et l'ensemble du CEE est démantelé.

Les résultats des négociations se différencient dans notre échantillon global en fonction du pays représentant légal¹ pour le CEE des EMN (graphique 1).

Parmi les 64 entreprises multinationales enquêtées, les négociations ont abouti dans 32 d'entre elles à la permanence des représentants britanniques au sein des CEE, avec des droits intacts. La « stabilité » s'avère le résultat dominant.

Dans 17 cas, les directions ont choisi, comme elles l'expliquent aux membres du CEE, de « suivre la loi, rien que la loi » en excluant le Royaume-Uni et ses représentants du CEE. « L'exclusion » relève typiquement d'une décision unilatérale prise par le management en dépit de l'opposition des représentants des salariés au CEE. Dans certains cas, le manque de participation des membres britanniques (car partisans du Brexit ou peu actifs) a pu contribuer à justifier la décision finale du management de les exclure.

Un nombre de cas plus limité mais significatif relève du type de « limitation ». Dans 13 EMN, le Brexit a été utilisé par le management comme une « fenêtre d'opportunité » pour renégocier (et détériorer) partiellement les conditions d'existence des CEE. La « limitation » permet aux directions de réduire les contraintes (informationnelles et financières) liées à la représentation britannique, tout en limitant les dégâts potentiellement portés aux relations sociales par l'« exclusion ».

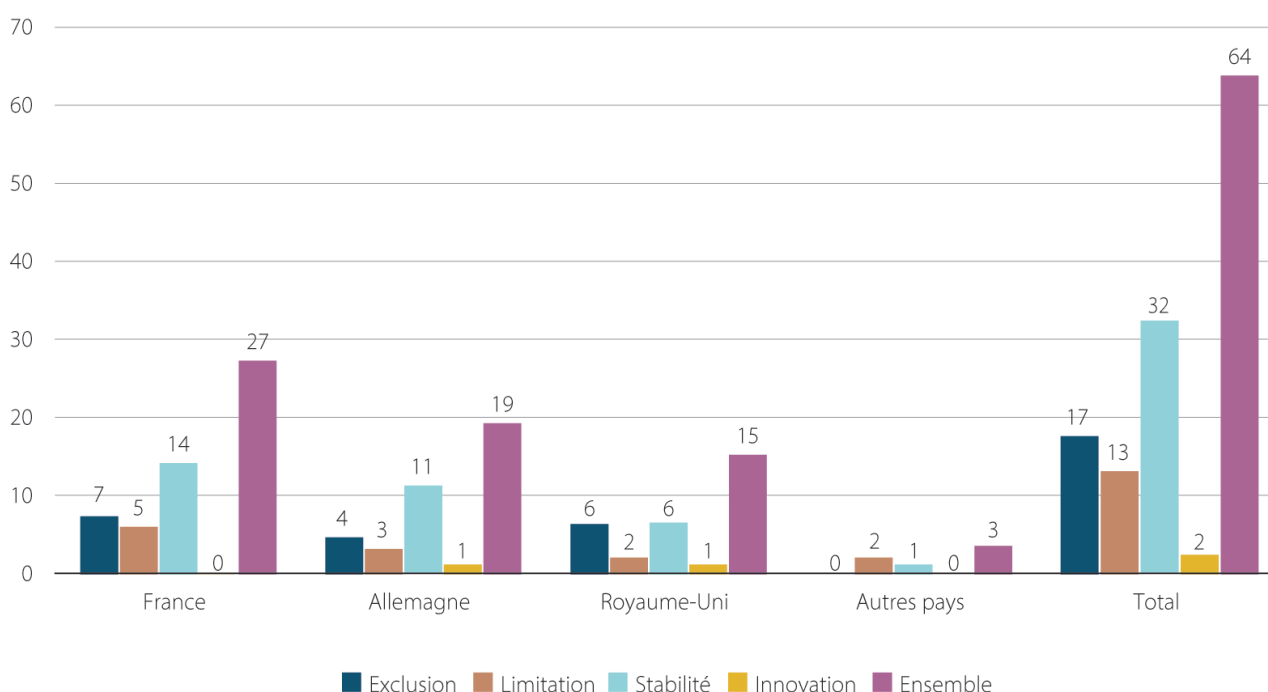
Dans deux EMN, la fenêtre d'opportunité produite par le Brexit a été utilisée pour élargir le CEE à d'autres États extra-UE, tels que l'Ukraine, la Suisse ou la Turquie. Dans ces (rares) cas d'« innovation », direction et membres

¹Dans la plupart des CEE, le pays dans lequel est située sa représentation légale est le même que celui du siège social de l'entreprise. C'est la situation typique des EMN françaises et allemandes. Or, avant le Brexit, des nombreuses EMN avec des sièges sociaux situés en dehors de l'UE (souvent aux États-Unis) avaient choisi le Royaume-Uni comme représentant légal en UE pour y établir leur CEE selon les obligations de la législation européenne.

du CEE ont ainsi pu converger sur une interprétation du rôle de l'instance allant au-delà du périmètre prévu par la réglementation européenne, se montrant ainsi attentives à la circulation de l'information et à l'intégration à l'échelle plus globale du groupe.

Enfin, l'« extinction » n'apparaît dans aucun de nos cas présents dans l'échantillon. Les entretiens avec différents acteurs syndicaux confirment qu'il s'agit d'une situation d'une extrême rareté.

Graphique 1 – Résultats des négociations autour du Brexit



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans d'autres pays (Irlande et Belgique).

Note : N'ayant pas rencontré de situations d'« extinction », cette catégorie est absente.

Lecture : Dans le cas de la France par exemple, 14 CEE sont restés dans la même configuration (stabilité), 7 ont acté l'exclusion des membres britanniques.

Source : auteurs.

Des résultats des négociations différents selon les pays

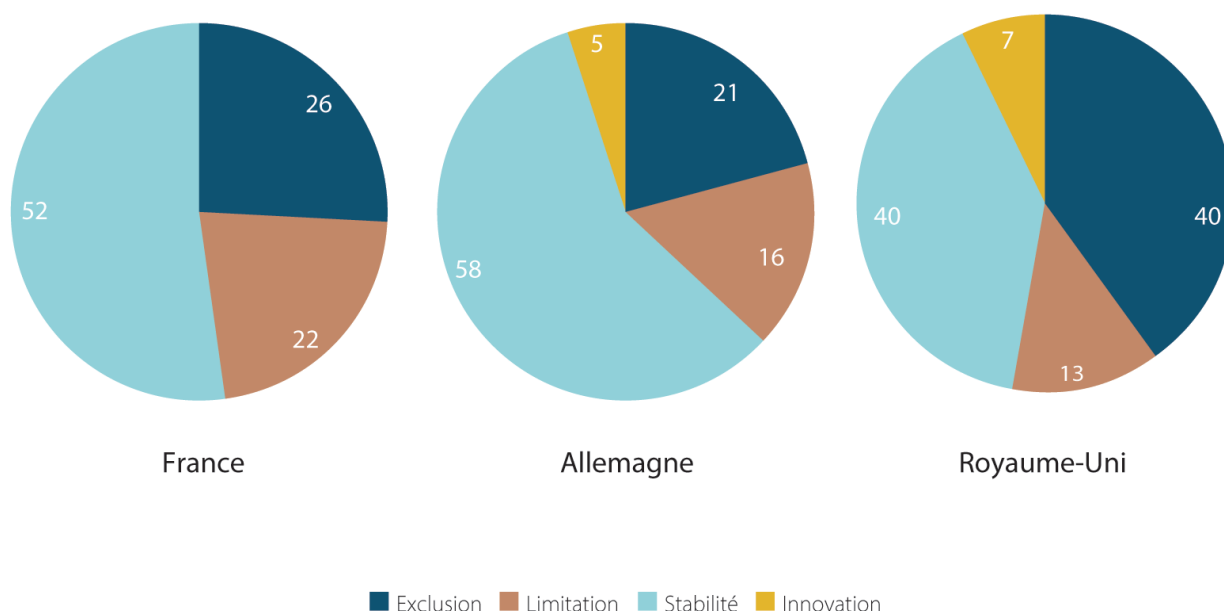
Le poids respectif de ces différents résultats d'aménagement des CEE à la suite des négociations varie entre les trois pays (graphique 2). Dans notre analyse, un élément explicatif qui émerge est celui des différents modèles de relations professionnelles nationales, en particulier le degré d'articulation entre instances de représentation nationales et CEE (Haipeter *et al.*, 2019).

La « stabilité » est le scénario nettement majoritaire parmi les EMN ayant leur siège social en Allemagne, où le management est habitué aux dynamiques nationales de codétermination et où les CEE sont souvent bien reliés au comité de groupe (*Konzernbetriebsrat*)² et aux représentants de salariés dans le conseil de surveillance, bénéficiant ainsi de leviers supplémentaires dans la négociation.

²Le *Konzernbetriebsrat* est une instance de représentation du personnel qui couvre des entreprises contrôlées par l'EMN sur le territoire allemand. Il s'agit d'un organe facultatif, créé à la demande d'au moins deux conseils d'entreprise centraux (*Gesamtbetriebsräte*). Ses représentants sont désignés parmi les élus des différents *Gesamtbetriebsräte*. Dans les EMN allemandes, le secrétaire du *Konzernbetriebsrat* est souvent aussi secrétaire du CEE, renforçant ainsi les liens entre les deux instances.

Graphique 2 – Répartition des résultats des négociations autour du Brexit

En %



Champ : EMN ayant leurs CEE établis (pré-Brexit) en France, en Allemagne, au Royaume-Uni.

Lecture : En France 52 % des négociations ont abouti à la stabilité de l'instance

Source : auteurs.

La « stabilité » est le résultat principal aussi dans les EMN françaises, quoique dans une moindre mesure par rapport à l'Allemagne (52 vs 58 %). La part de cas d'« exclusion » (26 vs 21 %) et de « limitation » (22 vs 16 %) est plus élevée qu'en Allemagne. Il semble qu'en France, le management hésite moins à imposer des décisions unilatérales. Nos entretiens laissent penser que cela pourrait être lié à un manque de cohésion des équipes de représentants du côté français en raison du pluralisme syndical, mais peut-être plus fondamentalement au manque de leviers d'action du CEE dans les EMN françaises, en raison de son degré d'intégration typiquement plus faible aux instances nationales.

Parmi les EMN de l'échantillon basé au Royaume-Uni, les résultats des négociations sont plus contrastés : « stabilité » et « exclusion » sont équivalentes à 40 % chacune (ici, on considère « stables » les CEE qui, malgré le changement législatif dû à l'obligation de se transférer du Royaume-Uni à un pays membre de l'UE, ont maintenu le nombre de représentants britanniques avec leurs pleins droits). Cela pourrait suggérer qu'institutionnellement, la représentation des salariés est moins forte au Royaume-Uni qu'en Allemagne et en France, laissant davantage de latitude au management. En outre, les CEE qui jusqu'au Brexit étaient basés au Royaume-Uni ont dû être transférés dans un pays membre de l'UE, ce qui a entraîné des nombreux contentieux judiciaires. Le plus connu est celui d'Easyjet : dans ce cas exceptionnel, les tribunaux britanniques ont permis au CEE de continuer à exister selon le droit britannique malgré le Brexit (Zahn, 2024). De ce fait, cette entreprise gère deux CEE parallèles selon le droit britannique et le droit allemand, ce qui pourrait constituer un précédent.

De nombreux facteurs façonnent le résultat des négociations

Les résultats des négociations qu'on vient de mettre en évidence ne sont pas une conséquence mécanique de l'application de la directive européenne à la suite du Brexit. Il s'agit de fruits de négociations qui ont eu lieu au cas par cas dans chaque EMN dotée d'un CEE incluant le Royaume-Uni. Dans 16 EMN de notre échantillon, la recherche a identifié les dynamiques de négociation et les facteurs qui y jouent un rôle.

La littérature scientifique sur les CEE (par exemple Hann *et al.*, 2017 ; Hauser-Ditz *et al.*, 2016) renseigne sur les facteurs en jeu dans les équilibres affectant les négociations. On peut distinguer ceux liés aux acteurs (attitude du management, stratégie du CEE, soutien syndical, rôle des salariés) de ceux liés aux structures de l'entreprise (structure et culture, situation économique, trajectoire du dialogue social) et aux institutions nationales et européennes. Le tableau 1 résume ces facteurs et les précise au regard de l'objet de recherche.

Tableau 1 – Facteurs influençant les négociations post-Brexit dans les CEE

Facteurs liés aux acteurs	Stratégie et attitude du management Quelle valeur est attachée en général au dialogue social dans l'entreprise et quel rôle est reconnu au CEE ?	Stratégies, culture/identité et ressources du CEE Le CEE est-il une instance opérationnelle ou plutôt symbolique ? Quel est le niveau de coopération et de confiance établi parmi ses membres ? Quels leviers peut-il actionner ? Y a-t-il un expert qui accompagne le CEE dans les négociations ?	Stratégies et soutien des syndicats Est-ce que les syndicats (du niveau national ou européen) sont en lien avec le CEE ? Quels moyens mettent-ils à sa disposition lors des négociations ?	Engagement des salariés Les salariés de l'entreprise ont-ils été mobilisés au moment des négociations sur le Brexit ? Comment ?
Facteurs liés aux structures	Structure et culture de l'entreprise Quel est le niveau d'intégration des activités productives et commerciales nationales de l'EMN ? Quel est le poids des opérations au Royaume-Uni ainsi que l'importance de sa main-d'œuvre ?	Situation économique de l'entreprise Est-ce qu'il y a des restructurations ou d'autres situations de tension en cours ? Le CEE est-il considéré comme un poids financier excessif ?	L'histoire Quelle a été l'évolution du dialogue social dans l'entreprise ? Comment le périmètre de l'entreprise a-t-il évolué ? Quel est son horizon stratégique ? Quel type de management s'est affirmé ?	Institutions nationales et internationales Quel est le rapport de l'EMN avec les institutions, à savoir l'État national et l'UE ? Quels liens avec les réseaux patronaux à ces niveaux (par ex. Medef ou BusinessEurope) ?

L'analyse du processus de négociation a permis de préciser les facteurs en jeu dans chacun de nos 16 cas. Elle montre que ces facteurs ne sont pas tous toujours présents dans les négociations. Le facteur « engagement des

salariés » est même absent de tous nos cas : les salariés n'ont jamais été mobilisés par les élus des CEE, ni ne se sont mobilisés de manière autonome, ce qui montre les difficultés ou réticences dans l'activisme au niveau transnational au sujet du maintien du Royaume-Uni. De même, le facteur « institutions » ne joue un rôle significatif qu'au Royaume-Uni, notamment à travers les litiges portés devant le Central Arbitration Committee (CAC, Comité central d'arbitrage)³ au sujet du fonctionnement et de l'existence des CEE britanniques (Zahn, 2024).

Le tableau 2 identifie les facteurs en jeu les plus importants dans les négociations et précise la nature de leur impact, à savoir s'ils opèrent en faveur ou en défaveur de la « stabilité » du CEE post-Brexit. Par exemple, un poids significatif des activités économiques au Royaume-Uni et un nombre important de salariés britanniques (facteur « structure de l'entreprise ») sont susceptibles d'amener les directions à conserver le Royaume-Uni au sein du CEE. À l'inverse, un degré d'intégration faible des activités britanniques dans le groupe, comme dans le cas d'une filialisation des activités, facilite la décision du management de limiter le statut des Britanniques ou de les exclure. Le facteur « participation des représentants britanniques » constitue une exception : si leur manque d'engagement peut être facilement instrumentalisé par les directions pour limiter leurs droits ou pour les exclure, leur engagement ne pèse pas en faveur de la décision de les maintenir au sein du CEE.

Tableau 2 – Facteurs influençant la « stabilité » vs le « changement » des CEE

Facteurs favorables à la « stabilité »	Facteurs amenant au « changement »
Intérêt de la direction pour le CEE et pour le développement d'un dialogue social significatif au niveau européen	Manque d'intérêt de la direction d'engager un dialogue social au niveau européen
CEE actif, bien intégré et communicant	Faible cohésion du CEE
Forte intégration du Royaume-Uni dans les activités de l'EMN	Intégration limitée du Royaume-Uni dans les activités globales de l'entreprise
Soutien par un ou plusieurs syndicats ou d'un expert	Faible engagement ou intérêt de la part des représentants britanniques
Situation économique satisfaisante, ne nécessitant pas de restructuration majeure au niveau européen	Situation économique difficile, nécessitant une restructuration du groupe

L'analyse des processus de négociation permet aussi de mesurer le poids relatif des facteurs entre eux. En l'absence d'une articulation forte avec les instances du dialogue social national, les décisions du management ainsi que son attitude à l'égard du dialogue social transnational sont déterminantes, en positif comme en négatif, sur le résultat des négociations.

Néanmoins, le CEE n'est pas complètement dépourvu de marges d'action. Plusieurs des cas examinés montrent que l'insistance sur le maintien de la représentation britannique peut engendrer des négociations fructueuses face à des directions initialement déterminées à l'exclure. Des CEE bien intégrés et coordonnés, pouvant compter dans les négociations sur un soutien syndical national ou européen ou sur un expert, ont ainsi réussi à négocier des compromis avec le management. Ceux-ci ont consisté à accorder un statut dérogatoire aux représentants britanniques (« limitation »). De tels aménagements reposent parfois sur des concessions faites par les représentants du personnel sur d'autres aspects du fonctionnement du CEE.

Soulignons enfin que tous ces facteurs sont potentiellement appelés à évoluer ultérieurement, d'autant plus que le moment du Brexit s'éloigne et que les entreprises sont appelées à modifier leur stratégie dans un environnement

³Le Comité central d'arbitrage est un organisme gouvernemental britannique créé en 1975, dont la mission est de superviser la réglementation du droit du travail britannique en matière de reconnaissance des syndicats et de négociation collective.

réglementaire et économique désormais très mouvementé. Dans plusieurs cas, la position initiale des directions a évolué, se portant davantage vers l'« exclusion », notamment à l'issue d'une période d'observation prévue au moment des négociations. Des changements dans les équipes RH en charge du dialogue social européen sont propices à une telle réévaluation de la situation. Dans aucune des situations analysées, nous n'avons observé une évolution en sens inverse, vers une re-stabilisation du CEE. Autrement dit, une fois que l'« exclusion » ou la « limitation » de la représentation britannique est mise en place, il semble difficile d'y revenir - il y a donc un biais vers l'exclusion.

Références bibliographiques

- De Spiegelaere S., Jagodziński R. (2020), « Are European works councils ready for Brexit? An inside look », ETUI Policy Brief, 6/2020, <https://bit.ly/4ISvjtM>.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013). *Trade unions in Western Europe: Hard times, hard choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Haipeter T., Hertwig M., Rosenbohm S. (2019), *Employee Representation in Multinational Companies. The articulation of interests in multilevel action fields*, London, Palgrave Macmillan, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-97559-7>.
- Hann D., Hauptmeier M., Waddington J. (2017), « European Works Councils after two decades », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, p. 209-224, <http://dx.doi.org/10.1177/0959680117715190>.
- Hauser-Ditz A., Hertwig M., Pries L., Rampeltshammer L. (2016), A Solution for Transnational Labour Regulation? Company internationalization and European Works Councils in the automotive sector, Frankfurt am Main, Peter Lang, <http://dx.doi.org/10.3726/978-3-653-06272-4>.
- Rehfeldt U. (2025), « Union européenne : la deuxième révision de la directive sur les comités d'entreprise européens : un parcours semé d'embûches », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 191, septembre, p. 37-55.
- Zahn R. (2024), « The Status of European Works Councils in UK Law Post-Brexit: A Commentary on EasyJet PLC v EasyJet European Works Council and Olsten (UK) Holdings Limited v Adecco Group European Works Council », *Industrial Law Journal*, vol. 53, n° 4, p. 746-761, <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwae037>.