

*« L'homme vivant est un groupe. »
Pierre Joseph Proudhon*

SOUS-PARTIE TROIS
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
et RELATIONS INDUSTRIELLES

SOUS-PARTIE TROIS : G.R.H. ET RELATIONS INDUSTRIELLES _____ **125**

CHAPITRE 7 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES _____ **125**

Section 1 - Situation et évolution de la gestion des ressources humaines _____ 125

A - Le contexte évolutif de la gestion des ressources humaines _____ 125

B - Le management stratégique international des ressources humaines _____ 130

C - Le contexte transnational et la gestion des ressources humaines _____ 133

Section 2 - L'obligation légale de communiquer _____ 133

CHAPITRE 8 : LES RELATIONS INDUSTRIELLES _____ **136**

Section 1 - Introduction _____ 136

A - Définition des relations industrielles _____ 136

B - La théorie fondatrice du système des relations industrielles : Dunlop [1958] _____ 138

C - Les théories de la convergence vs divergence _____ 140

D - Les autres approches _____ 153

Section 2 - la comparaison des relations industrielles en Europe _____ 155

A - Evolutions des relations industrielles en Europe _____ 155

B - Les institutions parties prenantes _____ 158

Section 3 - Le management stratégique des relations industrielles _____ 163

A - les facteurs de contingence _____ 163

B - Les stratégies faibles _____ 164

C - Les politiques des EMN _____ 165

CHAPITRE 9 : LE COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN ET LES ACCORDS _____ **170**

Section 1 - Revue de littérature _____ 170

Section 2 - Initiatives et processus _____ 171

A - Des initiatives managériales _____ 171

B - Le processus menant aux accords _____ 173

Section 3 - Les grandes tendances des accords _____ 175

A - Question et méthodologie _____ 176

B - Le pays d'origine du siège _____ 177

C - La progression des accords _____ 180

D - La répartition par secteur d'activité _____ 182

Section 4 - Voyage au sein des accords _____ 184

A - Les signataires de l'accord _____ 184

B - Les représentants dans les C.E.E. _____ 185

C - L'organisation du C.E.E. _____ 188

D - Les différences entre C.E.E. relevant de l'article 13 vs de l'article 6 _____ 189

E - Quelques spécificités et remarques _____ 190

SOUS-PARTIE TROIS : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS INDUSTRIELLES

CHAPITRE 7 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 - Situation et évolution de la gestion des ressources humaines

A - Le contexte évolutif de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines intervient dans la problématique de l'information et de la communication des salariés. En Grande-Bretagne, [BIBES & MOURIAUX 1990], [BEARDWELL 1996], les relations directes entre employeurs et salariés tendent à remplacer les relations industrielles par le biais de la gestion des ressources humaines. (Nous examinerons ultérieurement le champ des Relations Industrielles.) Vers le milieu des années quatre-vingts est apparue une nouvelle appellation de ce que l'on appelait la gestion du personnel : la gestion des ressources humaines⁷⁴. L'engouement pour le terme de « ressources humaines » au détriment de l'appellation « personnel » traduit la rupture avec des relations antérieures conflictuelles, et exprime une approche qualitative différente du management des personnes [BLYTON & TURNBULL 1992].

Le terme ressources humaines sous-entend que ceux, qui travaillent sont appréhendés comme un bien social plutôt qu'une variable d'ordre comptable, que la gestion des ressources humaines est plus pro-active que réactive, qu'elle est plus orientée vers des buts stratégiques que vers des relations, des médiations, des recherches de solutions ponctuelles, davantage fondée sur l'engagement que sur l'obéissance. Ce terme peut être aussi lié à une forme de dureté. Peut-être cette impression résulte-t-elle de la spécificité de la gestion des ressources humaines, la triangulation système de gestion-comportement-performance.

Cette dénomination traduit une nouvelle approche que P. Blyton et P. Turnbull [1992] décrivent : une approche qualitative différente en cela qu'elle insiste sur l'intégration des politiques de personnel et de la planification stratégique, « *the Human Resource is now recognized and utilized as the most valuable of all organizational assets* » et dans le cas, qui nous intéresse, privilégie la relation management-employés (individualiste) à la relation management- représentants (collectiviste). Ces caractéristiques ont pour effet d'amorcer une

évolution vers des « relations avec les employés » au détriment des « relations industrielles », symbolique d'un nouvel ordre [STOREY p261 1992]. La gestion des ressources humaines poursuit l'idée consistant à créer un esprit de corps, une fierté d'appartenir à l'entreprise, une volonté d'améliorer les résultats⁷⁵. Elle se fonde sur l'engagement plutôt que sur la soumission, et peut être chargée de l'information et la communication, selon son pouvoir dans l'entreprise. La présence de syndicat est associée à une plus forte utilisation de la stratégie de gestion des ressources humaines [BEARDWELL 1996]. A ce stade, il est utile de donner quelques définitions :

« La gestion des ressources humaines est à la fois un corps de connaissance et une activité exercée par les membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance. » [BOURNOIS & BRABET 1993]

La fonction Personnel est un construit social, qui se différencie profondément, selon les pays, les types d'organisation et les stratégies d'entreprise. P. Louart [1995] avance l'idée que la gestion des ressources humaines est loin d'être injectée dans des structures, qui se soumettent à elle, qu'elle émerge de l'histoire organisationnelle des entreprises.

F. Bournois [1996] résume l'évolution de la démarcation de la GRH par rapport aux relations industrielles par le glissement d'un système de contrôle vers un système d'implication. Ainsi l'approche par la gestion du Personnel et des Relations Industrielles, suscite une communication de la direction vers les salariés par voie indirecte (via les représentants), tandis que l'approche par la Gestion des Ressources Humaines favorise la voie directe.

La littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines est dominée par les préoccupations du « fit », c'est à dire la cohérence externe et interne de la gestion des ressources humaines :

- la cohérence externe est l'adéquation de la G.R.H. avec les orientations stratégiques de l'entreprise
- la cohérence interne signifie la cohérence des principales fonctions de la G.R.H.

Le souci du « fit » est abondamment évoqué par la littérature sur la gestion stratégique des Ressources Humaines [LEGNICK-HALL, LENGNICK-HALL 1988] [MUELLER 1996]

⁷⁴ L'économiste Springer employa le terme de « Ressources Humaines » en 1817 (BOURNOIS BRABET 1993).

⁷⁵ Peter F. Drucker in the Practice of Management, affirmait en 1954 que si « une Direction laisse aux syndicats l'initiative des liaisons avec les employés, cela revient à dire qu'elle n'exerce pas son rôle de direction. »

[BOURNOIS 1996]. David E. Guest [1987] distingue les composants de l'intégration de la gestion des ressources humaines :

- le fait que les ressources humaines doivent devenir un composant intégré du processus de planification stratégique,
- l'intégration touche les trois niveaux suivants : les préoccupations stratégiques, managériales et opérationnelles, et donc comprend un volet de cohérence interne des aspects de la gestion des ressources humaines et de cohérence externe entre la gestion des ressources humaines et les autres fonctions de l'entreprise. Les politiques de sélection, de récompense, des relations d'emploi doivent se compléter mutuellement et la gestion des ressources humaines globalement doit être cohérente avec le marketing, la production et les finances sans devenir une fin en elle-même,
- le troisième aspect de l'intégration est relatif aux attitudes et comportement des cadres opérationnels, qui doivent accepter leur responsabilité à pratiquer eux-mêmes la gestion des ressources humaines.

F. Bournois [1996] insiste sur deux autres types de cohérence fondamentale actuellement : la cohérence politique des intérêts des acteurs de l'entreprise, la cohérence temporelle des actions de changements à initier. Le « fit » devient processus.

Dès lors il est utile de distinguer les termes de gestion du personnel, management des hommes, gestion des ressources humaines, management des ressources humaines à l'aide de la figure suivante :

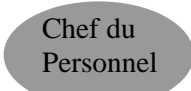
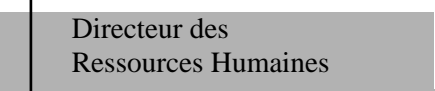
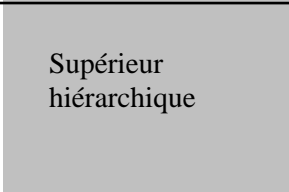
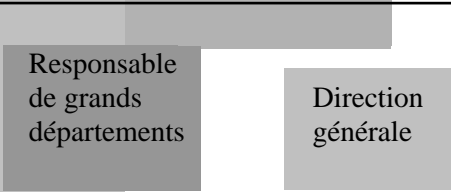
	PERSONNEL	RESSOURCES HUMAINES
GESTION	 Chef du Personnel	 Directeur des Ressources Humaines
MANAGEMENT	 Supérieur hiérarchique	 Responsable de grands départements Direction générale

Figure 7-1- Le facteur humain et ceux, qui s'en chargent Source : F. Bournois P. Poirson, 1989

Nous retiendrons les définitions que donnent ces auteurs de la gestion :

« Ensemble de connaissances et de techniques établies où les caractéristiques individuelles du gestionnaire n'ont pas à intervenir, utilisation optimale, à un moment et dans une structure donnée, des ressources de l'entreprise (humaines, financières,

techniques,...) pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignés ainsi que le bien-être de ses membres. » [BOURNOIS, POIRSON 1989]

et celle du management :

«Ensemble des attitudes et des comportements d'un cadre vis-à-vis de ses subordonnés la plupart du temps en support d'un acte de gestion. » [BOURNOIS, POIRSON 1989]

Le management évoque l'action finalisée, la capacité à orienter celle-ci vers un but [BOSCHE 1993]. Néanmoins l'engagement nécessite une forme de loyauté fortement remise en question particulièrement chez tous ceux, qui ont subi des licenciements. Les employés sont de plus en plus tournés vers eux-mêmes plutôt que vers une communauté instable. Cette distance favorise l'individualisme, les relations à court terme [ALKHAFAJI, TOMPKINS 1991].

Paul A.L. Evans [1984] considère que le management des ressources humaines est davantage le management du **contexte organisationnel** plutôt que du contenu organisationnel. Cette forme de **gouvernement** organisationnel peut conduire à des développements en profondeur des ressources humaines. Mais l'acteur-clé dans cette conception du management des ressources humaines n'est pas uniquement le Directeur des Ressources Humaines ; c'est le directeur général de l'entreprise et le Président, qui par leur réel pouvoir encouragent, et orientent la politique de ressources humaines. En conséquence, si l'influence du Directeur des Ressources Humaines tient en partie dans son professionnalisme, sa maîtrise technique, elle dérive surtout dans sa capacité relationnelle avec les directeurs généraux et dans sa connaissance de l'entreprise. A ce propos le parcours des Directeurs des Ressources Humaines peut permettre une meilleure compréhension de leur comportement.

Ce parcours a fait l'objet d'une recherche [ROUSSILLON, BOURNOIS, COMBES 1993] précisant leur formation d'origine et leur parcours : cf. figure suivante. Nous constatons que les Directeurs des Ressources Humaines en France proviennent d'horizons variés. Cette recherche ne précise pas l'origine des Directeurs des Ressources Humaines plus particulièrement en charge des relations sociales. Les Européens se distinguent d'ailleurs en ce, qui concerne la fonction des relations sociales, celle-ci est assumée en France et en Norvège exclusivement par le service des ressources humaines, tandis qu'au Royaume-Uni, en Suède, en Espagne et au Danemark cette fonction est aux mains du service des ressources humaines en liaison avec la hiérarchie, et que l'Allemagne gère cette fonction au niveau hiérarchique seulement.

	ORIGINE VARIEE	ORIGINE FOCALISEE
Formation < licence pour 50% des répondants	Danemark (gestion 24%, droit 23%)	Allemagne (gestion 45%) Portugal (droit 31%) Italie (gestion 41%)
Intermédiaires	Royaume-Uni (gestion 18%, sciences humaines 21%, lettres 21%)	Espagne (sciences humaines 31%, droit 32%) Suède (sciences humaines 54%)
Formation > licence pour 75 % des répondants	France (gestion 22 %, sciences humaines 16%, droit 25%)	Turquie (gestion 35%, économie 24%)

Tableau 7-1: Les formations d'origine des Directeurs des Ressources Humaines européens

source : [ROUSSILLON BOURNOIS COMBES 1993]

En ce, qui concerne le parcours, il semble que les Directeurs des Ressources Humaines européens soient actuellement davantage des spécialistes passant par des expériences dans des entreprises multiples. Toutefois l'ouverture vers les managers se fait sentir.

David E. Guest [1987] différencie le management du personnel et le management des ressources humaines au moyen des variables suivantes :

	Management du personnel	Management des ressources humaines
Temps et perspective de planification	Court terme, réactive	Long terme, proactive
Contrat psychologique	Obéissance	Engagement
Système de contrôle	Contrôle externe	Auto-contrôle
Relation avec les salariés	Pluraliste, collectif, faible confiance	Unitaire, individualisé, forte confiance
Structures préférées	Bureaucratique, centralisée, mécaniste, rôles formels	Organique, rôles flexibles
Rôles	Spécialiste / professionnel	Très intégré dans la ligne hiérarchique
Critère d'évaluation	Minimisation des coûts	Utilisation maximum

Tableau 7-2 : Les variables du management du personnel ou des ressources humaines

source : [Guest 1987]

Question de recherche 3-A : Pour les comités d'entreprise européens, cette réflexion pose le problème de l'articulation relationnelle au sein de l'équipe de direction : qui détient le pouvoir dans les comités, est-ce le Directeur des Ressources Humaines, qui par sa maîtrise

technique et juridique, et son pouvoir relationnel oriente le comité d'entreprise européen, ou est-ce le Président par sa capacité à orienter la politique générale de ressources humaines ?

Question de recherche 3-B : Quel est l'impact de la formation des dirigeants sur le comité d'entreprise européen ?

B - Le management stratégique international des ressources humaines

Randal S. Schuler et alii [1991], définissent le management stratégique international des ressources humaines comme :

« Toutes les activités affectant les comportements des individus dans leurs efforts pour formuler, et mettre en œuvre les besoins stratégiques dans les opérations internationales. »

Selon R.S. Schuler, la philosophie des ressources humaines doit être exprimée par les valeurs de l'entreprise et la culture des membres. Elle sert à montrer comment traiter, et apprécier les personnes ; la politique des ressources humaines s'exprime par les valeurs partagées, et est établie au moyen d'un guide pour l'action ; les pratiques de ressources humaines portent sur le leadership, le comportement et le rôle des salariés. Ils poursuivent en insistant sur les liens entre les unités, les opérations internes, les exigences issues de la concurrence.

Le champ vaste du management stratégique des ressources humaines traite des problèmes d'expatriation, des comparaisons dans un contexte purement intra-national, des comparaisons des relations industrielles, des problèmes de culture et d'acculturation [BEARDWELL HOLDEN 1997 p 685].

Pour en revenir à la Figure 7-1- Le facteur humain et ceux, qui s'en chargent », on peut a priori situer la communication stratégique dans le cadre du management des ressources humaines, parce qu'il va s'agir pour les directions générales d'adopter un comportement, selon chaque groupe ciblé du personnel. Nous nous intéresserons dans la partie empirique

plus particulièrement à la Direction des Ressources Humaines comme relais de communication stratégique.

Si le management stratégique des ressources humaines concept américain s'est diffusé partout dans le monde, il ne s'applique pas de façon identique dans le cas européen ; C. Brewster [1995] exprime la spécificité européenne, et pense qu'un modèle européen doit tenir compte des contextes nationaux et internationaux. Il propose trois modèles de gestion des ressources humaines européenne [1993] dont un se distingue du modèle nord américain :

	Gestion du Personnel (traditionnelle et la plus répandue actuellement)	Gestion des Ressources Humaines (issue de l'influence nord-américaine)	Ressources Humaines Européennes
Environnement préféré	Cadre légal établi	Dérégulation	Cadre légal établi
Objectifs	Préoccupation sociale Les personnes comme l'organisation	Objectifs organisationnels Les personnes comme des ressources (internes ou externes)	Objectifs organisationnels et préoccupation sociale les personnes comme des ressources clés
Concentration	Sur les systèmes Formalisation	Sur les coûts et bénéfiques Autonomie	Sur les coûts et bénéfiques Management et environnement
Relations avec les employés	Syndiqués	Non-syndiqués	Syndiqués et non-syndiqués
Relation avec la ligne hiérarchique	Responsabilité pour les systèmes	Spécialiste de support à la ligne hiérarchique	Liaison ligne/spécialiste

Tableau 7-3 : Les trois modèles de gestion des ressources humaines européennes

source : adaptés librement de [BREWSTER 1993]

C. Brewster et F. Bournois [1991] notent que la communication destinée aux employés est un écheveau au cœur des concepts de gestion des ressources humaines. Ils observent un net accroissement de la communication à tout niveau.

Pays	CH	D	DK	E	F	I	N	NL	S	UK
Management/cadre	91	94	95	88	90	88	95	97	95	91
Maîtrise	63	72	75	46	63	55	71	73	53	70
Ouvriers qualifiés	58	45							65	
Employés	39	52	69	14	51	32	62	45	60	53
Ouvriers spécialisés	38	41	56	9	14	24	61	41	51	47

Tableau 7-4 : Information concernant la performance financière destinée aux employés

exprimé en pourcentage d'organisations délivrant l'information
source : [BREWSTER, BOURNOIS 1991]

Les cadres constituent la population la plus ciblée en terme de communication quels que soient les pays européens, alors que le groupe des ouvriers fait l'objet de différence parmi les pays européens. Les auteurs concluent que l'accroissement général dans tous les canaux de communication reflètent le besoin d'engendrer l'engagement significatif des personnes afin d'améliorer la performance organisationnelle, thème central de la gestion des ressources humaines.

De même en ce, qui concerne les projets issus de la gestion des ressources humaines, le rôle de la communication est largement confirmé au Royaume-Uni, en Allemagne et en France [enquête IBM/Towers Perrin in SPARROW & HILTROP 1994]. Par ailleurs, ils remarquent que l'organisation française avec ses caractéristiques de centralisation et de hiérarchie verticale est l'incarnation d'une structure bureaucratique très formalisée, que de telles structures créent des surcharges administratives, pouvant conduire à des problèmes moraux aux plus bas niveaux. La communication tend à être altérée par un management distant et des travailleurs aux origines sociales et aux niveaux d'éducation fortement contrastés. Le style de communication préféré est l'écrit, les relations face-à-face interpersonnelles sont difficiles, la communication est abstraite et didactique. La formalisation est forte, on utilise plutôt les noms de famille, G. Hofstede [1980] a relevé une forte perception de la distance hiérarchique. En Grande Bretagne par contraste, le mode de communication préféré est oral, avec une préférence pour les relations interpersonnelles face-à-face, la communication est pragmatique et non didactique, l'informel est fort, l'utilisation du prénom et une attitude généralement informelle prédominent.

L'influence des ressources humaines est faible dans la direction des entreprises : les pays, qui ont donné un poids important aux ressources humaines continuent à le faire (Allemagne) et d'autres dont le département personnel a historiquement été une fonction managériale faible continuent dans cette tradition [KOCHAN 1995]. On peut supposer un lien entre l'influence de la gestion des ressources humaines et la forme de la communication et de l'information destinées aux salariés et par extension du fonctionnement du comité d'entreprise européen : plus l'influence des ressources humaines est forte dans l'élaboration

de la stratégie plus le département des ressources humaines détermine la communication stratégique, et s'implique dans le fonctionnement du comité d'entreprise européen.

C - Le contexte transnational et la gestion des ressources humaines

L'une des tendances actuelles de la gestion des ressources humaines est de tenter de trouver des solutions à des problèmes spécifiques par la pratique du « *benchmarking* » [TONNELE 1999], [ULRICH 1997 p61]. D. Ulrich [1997] définit le *benchmarking* comme l'apprentissage des meilleures pratiques. Même si le « *benchmarking* » encourage une réflexion vaste, la formation d'une compétitivité organisationnelle, sa « *transférabilité* », son application d'un contexte à l'autre, pose problème : il peut ainsi être mal employé lorsque les éléments de contexte des pratiques sont occultés. Nous pouvons prendre pour exemple, la difficulté de transférabilité de la médiation préventive québécoise en France [PERRON 1998]. M. Teagarden et A. Von Glinow [1997] distinguent les dimensions de la gestion des ressources humaines, qui sont susceptibles d'être généralisées, et celles, qui sont relatives aux spécificités locales. Pour elles, la généralisation n'est possible que dans le cadre de la philosophie de conception de la gestion des ressources humaines.

Section 2 - L'obligation légale de communiquer

L'information et la communication légale sont la plupart du temps ressenties comme des contraintes insurmontables de la part des dirigeants français [SCHWEBIG 1988]. A. Labruffe [1987] considère que la communication en France n'est pas une priorité au sein des organisations et, quand elle existe, les stratégies de sa mise en oeuvre se révèlent partielles, homéopathiques ou manipulatrices.

Un parallèle intéressant avec les lois AUROUX et les pratiques issues du management japonais est riche d'enseignements : les expériences de « groupes d'expression » ou de « cercles de qualité » ne recueillent qu'un pourcentage marginal d'adeptes pratiquant la communication sociale au bénéfice d'une frange de la population employée (10 % environ) [LABRUFFE 1987]. Les lois AUROUX ont élargi le droit syndical, mais dans la pratique n'ont guère contribué à l'efficacité de l'action syndicale [BIBES MOURIAUX 1990].

J.D. Reynaud & alii [1990] expliquent les résultats décevants de la loi par la difficulté pour les personnes de se sentir membres d'un groupe, et de former un collectif. Ce, qui les amène à se demander s'il est nécessaire de postuler une conscience collective pour engendrer un

modèle de coopération. Le problème se pose également pour les comités d'entreprise européens ; les personnes vont-elles se sentir véritablement membres du groupe ? Quel sera le niveau d'appartenance, d'identification au groupe ?

Dix années se sont écoulées et les visions peuvent avoir évoluées, peut-on toujours affirmer que le contexte culturel français exacerbe encore les rivalités, et ainsi empêche la transparence de la communication ? H. Landier⁷⁶ explique qu'entre 1984 et 1992 les sondages d'opinion étaient favorables à l'entreprise, qui était, alors considérée comme seule capable de résoudre les problèmes de l'emploi ; toutefois les offres publiques d'achat sauvages ainsi que les extravagances de certaines pratiques managériales saugrenues et ineptes (saut à l'élastique, séances vaudou...) ont conduit certains à prendre des distances par rapport à ces pratiques ; c'est pourquoi à partir de 1992, les sondages exprimèrent un changement d'opinion, traduisant la méfiance d'autant que les restructurations contribuèrent pour la première fois à toucher les cadres. Cette méfiance débouche sur l'absentéisme moral et la langue de bois évoquée aussi par E. Enriquez [1995]. Ce climat de morosité entre en ligne de compte dans notre problématique dans la mesure il entrave la construction d'un contrat social fondant les rapports entre les personnes et l'entreprise. Une autre conséquence sur le plan de la méthodologie, est qu'il s'agira en recueillant les témoignages des acteurs de parvenir à les mettre suffisamment en confiance pour obtenir d'eux un témoignage sincère.

E. Friedberg [1993] expose les effets de la communication d'arrangements clandestins. L'ambiguïté des négociations implicites est parfois indispensable à la souplesse des relations, or, il est présomptueux de croire que les membres de l'organisation seraient prêts à l'accepter. Il dénonce l'illusion qu'une organisation puisse être réconciliée avec elle-même, c'est à dire que puisse disparaître l'écart entre théorie de son fonctionnement (la structure formelle et le discours des dirigeants) et la pratique de son fonctionnement, à savoir le **management clandestin**. Or, cet écart représente la marge d'autonomie des acteurs, source d'échanges et de pouvoir individuel. Comme le fait remarquer E. Friedberg, cette marge se reconstitue inévitablement.

⁷⁶ Conférence l'entreprise, les hommes, l'information, 1996, université Paris Dauphine

Synthèse Sous-Partie trois – chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un construit social, émergeant de l'organisation et à laquelle est très souvent rattachée la communication interne. La communication interne comporte deux volets distincts : la communication directe et la communication indirecte, qui s'effectue via les représentants du personnel. Alors que la communication directe est vécue comme une série d'opérations marketing auprès des salariés, la communication indirecte s'inscrit non plus seulement dans le phénomène de la culture d'entreprise, mais dans l'intervention d'un tiers externe à l'entreprise : les syndicats. Cette partie prenante est porteuse d'un contexte riche qu'il s'agit d'explicitier.

La gestion des ressources humaines européenne se révèle très contrastée ; le cas français est marqué par une forme de méfiance des salariés à l'égard de l'entreprise ; cette méfiance s'est installée à la suite des vagues de restructurations.

CHAPITRE 8 : LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Section 1 - Introduction

L'objet de ce chapitre est d'expliciter la signification des relations industrielles, et de décliner son sens pour la zone Europe. En quoi peut-on constater qu'il existe un système de relations industrielles propre à l'Europe et donc propice à l'avènement des comités d'entreprise européens ? Cette spécificité européenne s'exprime-t-elle sous une forme de convergence, de divergence et dans quels domaines ? Nous présenterons également quelques pistes d'évolution des relations industrielles en Europe, les structures institutionnelles européennes qui, à la fois donnent naissance au comité d'entreprise européen, et peuvent être à leur tour influencées par cette nouvelle instance.

A - Définition des relations industrielles

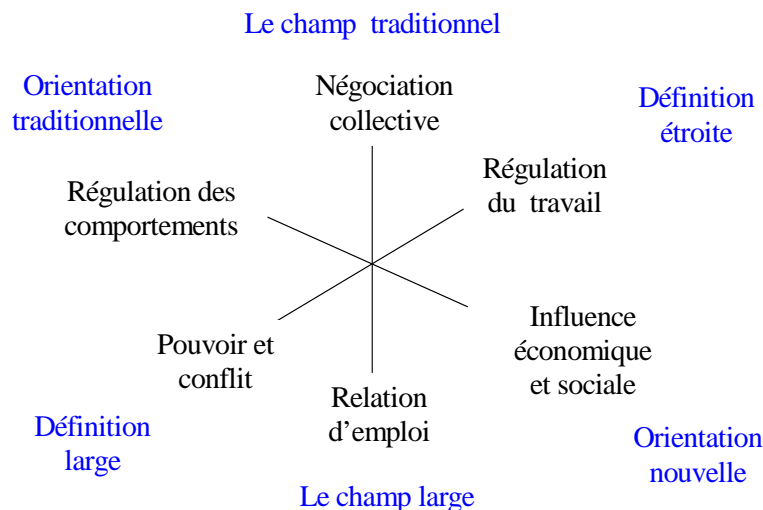


Figure 8-1 : Les définitions des relations industrielles, selon les différentes sensibilités

Elles ont été définies de différentes façons : la plupart des études en relations industrielles se concentrent sur les institutions impliquées dans la négociation collective. Des approches

plus larges traitent des aspects de la relation d'emploi (Gestion des Ressources Humaines.) Cela concerne les comportements des salariés en tant que membres de groupes organisés. Une définition étroite peut porter sur la régulation du travail, la réglementation au travail. Une définition plus large verra les relations industrielles comme l'aspect de pouvoir et de conflit dans une société plus large. L'orientation traditionnelle et institutionnelle se concentre sur la régulation des comportements. elle évolue vers une approche, qui cherche à examiner, et à expliquer les effets des influences économiques et sociales sur les interactions entre salariés, employeurs, organisations collectives et Etat. Les relations industrielles nécessitent une approche interdisciplinaire touchant aux lois, à l'économie, à l'histoire, à la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale et la politique.

J. Van Ruysseveldt et J. Visser [1996] définissent les relations industrielles comme :

« L'étude des choix stratégiques et de l'action collective des travailleurs, business (directions) et des Etats, leurs relations mutuelles de conflit, de coopération, de pouvoir affectant le contenu, la régulation des relations d'emploi et l'utilisation, la distribution des ressources physiques et humaines. »

En France, on évoque plus facilement le terme de relations professionnelles, mais le champ anglo-saxon utilise celui des « Industrial Relations ». J. Rojot [1997] nous explique l'origine du terme :

« les problèmes que la discipline se propose d'étudier remonte à la Révolution Industrielle, époque où s'est généralisé un mode de production rassemblant sur les mêmes lieux de travail, des groupes de plus en plus importants de salariés soumis aux mêmes conditions de travail et de salaire. L'emploi de cet adjectif signifie donc l'étude de son objet dans des sociétés marquées par l'industrialisation »

Ces relations mettent en scène différents acteurs : la Direction de l'entreprise, plus particulièrement celle des Ressources Humaines, l'Etat, les représentants du personnel (nous traiterons de la représentation ultérieurement). A ce pôle externe vient se rajouter un pôle interne défini par G. Donnadiou & J. Dubois [1995] : l'encadrement et le personnel lui-même. Ce pôle interne caractérise les relations sociales.

Relations Industrielles :



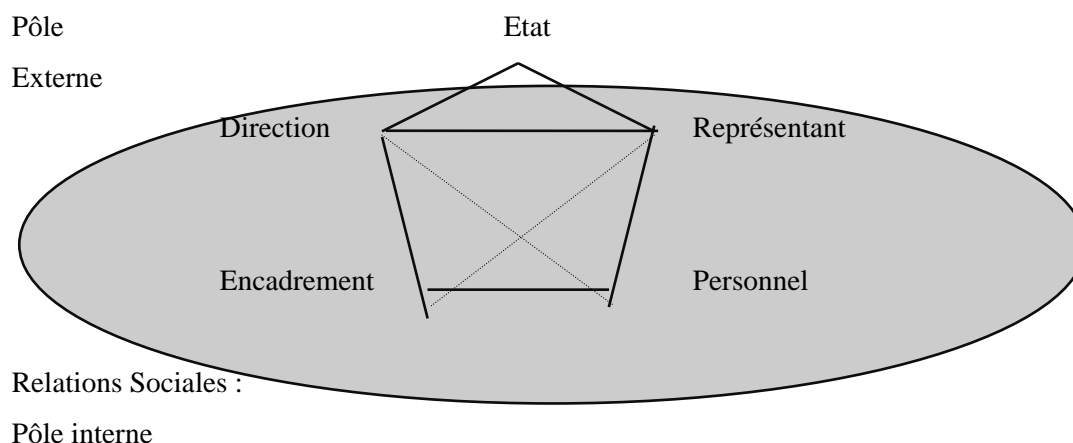


Figure 8-2: L'enveloppe industrielle et sociale : exemple de représentation des acteurs des Relations Industrielles

La partie interne nous semble très prometteuse en matière de problématiques. Cette partie a été exposée par G. Donnadieu & J. Dubois [1995], qui l'assimilent à un losange des relations sociales. A l'intérieur de ce losange, des relations plus ou moins fortes s'établissent entre les protagonistes et le type de losange détermine un modèle de relation dont nous donnons brièvement une illustration. Selon le pouvoir de chacun des acteurs représentés, la puissance des relations industrielles, l'information et la communication seront davantage stimulées.

Les historiens de l'économie expliquent que les institutions en forgeant les règles du comportement économique et social déterminent les résultats économiques plus que le stock de richesses naturelles d'un pays. L'ensemble des conventions, normes et règles, qui gouvernent les relations entre management et salariés, leur négociation sur les salaires, leur droit de contrôle font partie des institutions-clés de la société moderne d'où l'importance des relations industrielles.

Pour comprendre l'équilibre des relations industrielles il faut comprendre les débuts de l'institution et les multiples adaptations en réponse aux pressions de l'environnement [WRIGHT 1987]. Les institutions sont dans une situation d'interdépendance [KNIGHT 1992].

B - La théorie fondatrice du système des relations industrielles :
Dunlop [1958]

John Dunlop [1958] effectue une première théorisation systémique des relations industrielles. Au lieu de s'intéresser aux conflits et à la négociation, il met l'accent sur le réseau de normes et de règles, qui sont développées par l'interaction des trois types d'acteur dans un environnement de technologie, de marché, de main d'oeuvre et de régulation. Pour lui l'objectif théorique consiste à trouver pourquoi des règles particulières sont établies dans chaque système de relations industrielles, et comment elles se modifient.

« Le système tend à développer un ensemble d'idées et croyances partagées par les acteurs, qui permet de les relier entre eux, et d'intégrer le système ; les processus sont dynamiques : des changements dans l'environnement affectent les relations entre acteurs et règles ; des changements dans les institutions internes et dans les relations des acteurs affectent les résultats. » [DUNLOP 1958 p8]

L'idéologie ou les valeurs partagées par les acteurs aident à définir les rôles, et à intégrer le système dans son ensemble. Dunlop [1958] définit l'idéologie comme :

« Un corps d'idées communes, qui définit le rôle et la place de chaque acteur et les idées que chaque acteur tient envers le lieu et la fonction des autres dans le système » [DUNLOP 1958 p53]

Le volontarisme britannique (fondé sur l'expression des volontés des parties prenantes aux conflits [JEFFERYS, LYDDON, LE BERRE 1992]) illustre l'idéologie. J. Dunlop considère le système des relations industrielles comme un sous-système séparé et distinct de la société, abstrait, car les acteurs ne sont pas confinés uniquement à ce système. Le système est un processus : un lieu où l'on invente, selon des règles de procédure, un ensemble de normes : il se décline en échelons multiples : au niveau national, sectoriel et au niveau de l'entreprise. J. Dunlop ne reconnaît pas au conflit un rôle majeur et structurant des relations industrielles [MULLER-JENTSCH 1998]. De même il accorde peu d'importance à la motivation, la perception, les attitudes.

Il distingue trois ensembles d'acteurs, employeurs, travailleurs et Etat, dont les relations sont déterminées par trois contextes environnementaux : la technologie, les forces du marché, le pouvoir relatif et le statut des parties. Le réseau de règles, qui gouverne le lieu de travail est le résultat du système de relations industrielles.

Ces trois types d'acteurs peuvent être détaillés de la façon suivante :

Employeur	EMN, Entreprise à implantation simple ou multiple, PME, entreprises publiques, holding financier, cartels, chambre de commerce, associations patronales au niveau régional, de branche, national Rôle d'employeur, et de manager de ressources humaines
Main d'œuvre	Travailleurs, salariés, syndicats, comité d'entreprise Les salariés diffèrent par l'âge, le sexe, la formation, le statut, la position sur le marché du travail et la hiérarchie de l'entreprise.

	Les syndicats diffèrent par la composition de leurs membres, la taille, l'organisation, les ressources de pouvoir, le leadership et l'idéologie, la coopération mutuelle et l'autorité sur les membres.
Etat	Différents lieux possibles dans la structure de l'état : exécutif, législatif, judiciaire. Rôle des parlements et des partis politiques des agences de régulation publique, banque centrale, corps de médiation et d'arbitrage, assurance sociale, inspecteurs du travail, de la santé et sécurité

Tableau 8-1 : Les trois acteurs des relations industrielles

Le système se compose de ces trois types d'acteurs, qui connaissent des problèmes de coordination et d'organisation. Le rôle de l'Etat est décrié par les syndicats comme C. Levinson [1972], qui a contribué à une prise de conscience du pouvoir des multinationales.

«L'Etat-nation n'a plus l'autorité nécessaire pour exercer de réels pouvoirs de régulation, il est contraint d'agir en se faisant l'avocat des EMN en particulier de celles, qui ont leur origine dans son pays » [LEVINSON 1972 p 94]

Les employeurs, gouvernements et syndicats réagissent de façons différentes et variées aux pressions telles que :

- la globalisation de la production, des marchés et de la société
- la révolution de l'information, les changements dans l'organisation du travail
- la déstabilisation des marchés du travail, le retour du chômage, de la pauvreté
- la fragmentation de la société relative aux changements sociaux dans les classes, l'emploi, l'âge, le sexe et la composition ethnique
- la crise de l'Etat providence et le renouveau du néolibéralisme.
- le processus de l'intégration européenne : le marché unique européen 1992, Maastricht 1993, les critères de convergence pour la monnaie unique

Selon les pays, la théorie générale des relations industrielles se développe dans des directions particulières : aux USA et au Royaume-Uni, elle a une tendance économique, en France une tendance sociologique et dans beaucoup d'autres pays, c'est une discipline juridique.

C - Les théories de la convergence vs divergence

Le vaste débat portant sur la convergence ou la divergence des ressources humaines et des relations industrielles [TEAGUE 1993] fait référence inmanquablement au comité d'entreprise européen. Nous allons donc préciser ce contexte.

(I) La convergence

Les arguments de la convergence cités par Kerr [1973] reposent sur la tendance mondiale des forces technologiques et du marché associée à l'industrialisation, qui pousse les systèmes de relations industrielles à l'uniformisation. La logique s'exprime par une main d'œuvre disciplinée et concentrée avec des compétences nouvelles et évoluant, un rôle fort des gouvernements fournissant les infrastructures nécessaires pour l'industrialisation [KERR 1973].

Auparavant	Actuellement
La structure fordiste des années 60 centrée sur le distinguo travail spécialisé et non spécialisé	Période de pluralisation et de fragmentation des intérêts associés aux changements culturels et sociaux Une structure post industrielle dans laquelle les services sociaux et aux consommateurs priment. Division cols bleus, cols blancs disparaît
Concentration EMN	PME
Travailleurs masculins	Entrée des femmes
Expansion du secteur public	Privatisation – conflit dans le secteur public – restructurations Déclin de la densité syndicale
Construction européenne :	Élimination des barrières à la circulation des biens et des personnes, du capital : intégration monétaire
Idéologie keynésienne	Néolibéralisme – austérité (critère de convergence)
Production système taylorisé	Abandon de ce système pour les nouvelles technologies, les technologies de la communication Productions maigres, réseau de fournisseur, déploiement flexible de la main d'oeuvre ; réduction des coûts

Tableau 8-2 : Les évolutions influençant les relations industrielles

Kerr et alii [1960] dénombrent sept forces, qui dans la logique de l'industrialisation pousse le management à adopter des approches moins autoritaires : l'influence des valeurs sociales, le meilleur niveau d'éducation des travailleurs, la pression de l'Etat, celle des syndicats, l'influence des pairs, la pression concurrentielle se combinant au principe qu'une meilleure relation direction-salariés est plus motivante pour les salariés donc plus efficace économiquement, le rythme du développement économique. Selon eux, le pouvoir de régulation assimilable à la règle d'en haut de J.-D. Reynaud, diminue, et s'inscrit dans un champ de plus en plus contraint, obligeant les directions à s'accommoder à cette évolution. Mais comme le rappellent Kerr et alii, on observe un foisonnement sur ce continuum autorité souveraine - participation, et bien des entreprises recherchent un équilibre au moyen de gestions décentralisées combinées à un contrôle centralisé du fait de l'accroissement de complexité.

D'autres facteurs contribuent à la convergence : les voyages, la communication, l'interdépendance des entreprises.

(1) Convergence managériale

Sur le plan européen, l'argument de la convergence est confirmé en ce, qui concerne, par exemple, certaines pratiques comme la décentralisation de la négociation partout en Europe [BAGLIONI, CROUCH 1990] [BAMBER, LANSBURY 1992] [FERNER, HYMAN 1992] sous l'impulsion non pas des syndicats, mais des organisations patronales, toutefois de façon très variable, selon les pays. Les pays développent des alternatives aux problèmes communs aux systèmes de relations industrielles. Il s'agit donc de modérer cette vision de la convergence en constatant qu'elle se produit de façon partielle. Piore [1981] écrit qu'il faut se concentrer sur les institutions de régulation ; Dore [1973] se focalise sur le Royaume-Uni et le Japon [BAMBER, LANSBURY 1998]. Les pays, qui ont développé leur système de relations industrielles en dernier ont l'avantage d'adopter des systèmes plus conformes à leur besoin. La convergence peut être appliquée aux politiques, pratiques et institutions et aux résultats économiques et sociaux.

Plus récemment F. Bournois et S. Roussillon [1996] s'appuyant sur une recherche menée auprès de DRH entre 1988 et 1993 constatent une convergence des pratiques de la gestion des ressources humaines en Europe et ce, pour les entreprises adoptant les pratiques de flexibilité. Excepté le cas de l'Irlande, des Pays-Bas et du Royaume-Uni où l'influence des syndicats continue de baisser, ce phénomène se stabilise dans les autres pays, alors que jusque là, les syndicats perdaient progressivement leur position acquise. Ce phénomène de convergence apparaît dans un contexte propice, celui de la convergence dans le domaine des ressources humaines [BREWSTER, HEGEWISH, MAYNE pp.114-132 1994].

Les initiatives managériales telles que la diffusion des bonnes pratiques dans le réseau européen des groupes peuvent, selon le rapport de L'UNCTAD [1994], favoriser la convergence trans-frontalière de l'organisation et des conditions de travail. Marginson⁷⁷ et al. [1995] ont montré que le rassemblement des informations n'est pas universel dans les EMN, et qu'il est répandu seulement dans les EMN globales c'est à dire celles, qui sont largement intégrées sur le plan international. Ces entreprises rassemblent des informations sur les relations industrielles et les problèmes de personnel comme les rémunérations, le coût du travail, le *turnover*, la productivité et les rémunérations des cadres. Elles le font parfois explicitement pour conduire la dissémination des bonnes pratiques [FERNER

⁷⁷ Marginson P., Armstrong P., Edwards P., Purcell J., (1995) Extending Beyond Borders : Multinational Companies and the International Management of Labour, Paper for International Industrial Relations Association, 10th World Congress, Washington, 31 May-4 June in [FERNER EDWARDS 1995]

EDWARDS 1995] ou parfois pour récompenser ou punir les sites soumis à des comparaisons coercitives.

M. Martinez Lucio et S. Weston [1994] étudient le cas d'une EMN américaine dont l'objectif consiste à mettre en œuvre des changements organisationnels dans ses filiales européennes. Ils concluent que le management joue sur les divisions syndicales nationales et internationales, qu'il tente de stimuler la concurrence entre sites par des pressions jouant sur le choix des investissements, qu'il réarticule les droits et les attentes des salariés en procurant parfois aux représentants des salariés des droits dépassant ceux conférés par la loi nationale, qu'il cherche à obtenir l'engagement des salariés grâce à de nouvelles formes de communication, et donc à modifier l'idéologie de manière à légitimer les changements recherchés. Parmi les droits qu'il octroie afin de stimuler la coopération et le changement idéologique, il met en place un forum dans sa filiale britannique dans le but de dialoguer, il tente d'utiliser les structures de comité d'entreprise pour faire admettre l'idée du changement, accorde des équipements de bureau, du temps aux représentants, de l'information, et joue pleinement la carte de la codétermination. Dans cet exemple il est remarquable de constater le projet d'uniformisation touchant aux coûts, à la qualité des produits et la recherche d'une culture d'entreprise commune dans les filiales européennes.

X. Coller [1996] évoque l'homogénéisation des pratiques de travail comme conséquence de l'objectif de flexibilité recherché par les EMN en Europe. La flexibilité ici se manifeste par les transferts de production entre sites. Dans une étude de cas portant sur un groupe européen de l'industrie alimentaire, il constate qu'une équipe spécialisée au sein de l'EMN collecte des expériences des filiales pour produire des conseils internes sous forme de pratiques spécifiques. Ces **pratiques sont ensuite transférées directement dans les filiales** d'autant plus facilement qu'un régime de concurrence et de coopération, parfois qualifié de « *coopétition* », est instauré entre les filiales pour aboutir à une homogénéisation. Cette homogénéisation produit un effet de convergence en affaiblissant le système de relations industrielles nationales et la négociation collective.

L'imposition d'un style de relation de travail se produit parfois en court-circuitant les syndicats, en négociant directement avec les salariés [PRAHALAD et DOZ 1987].

- (2) Convergence supranationale : la construction de l'Europe sociale

Le traité de Maastricht en 1991 en introduisant la majorité qualifiée au lieu de la règle de l'unanimité, jette les bases d'une réglementation du volet social européen, qui s'exprime par la voie de la directive des comités d'entreprise européens. « L'Etat européen » cherche donc à jouer un rôle dans la convergence des systèmes de relations industrielles en Europe. Mais ce rôle est limité.

En effet, le gouvernement européen est en voie de construction ; l'édifice est encore inachevé comme le souligne JC Javillier lors d'une conférence en 1999 à Lyon. L'articulation institutionnelle confère au conseil des ministres le pouvoir décisionnel, tandis que la commission, occupe une fonction administrative, et joue un rôle propositionnel ; pourtant le poids de cette institution n'est pas à négliger puisqu'elle concentre 13 000 fonctionnaires, et qu'elle adresse des propositions de règlements, qui sont des lois détaillées et contraignantes ou des directives (que les Etats doivent transposer dans les deux ans sur le plan national).

L'idée européenne se fonde sur une harmonisation, un rapprochement des règles menés de façon non coercitive. Par exemple la libre circulation des travailleurs est une mesure favorisant la convergence européenne. Mais certains thèmes des relations industrielles comme la sécurité sociale et les conflits du travail sont exclus des compétences communautaires. C'est le principe de subsidiarité, qui s'applique alors, en laissant le pouvoir de décision au niveau des Etats.

Parce que la construction européenne est seule en mesure de concevoir un cadre juridique à un niveau transnational européen, elle est indispensable à la mise en place d'un système de relations conventionnelles, qui ont échoué jusqu'alors à travers la stratégie de C. Levinson et des premiers conseils de groupe [REHFELDT 1992 p19].

Mais la commission n'est pas la seule force propositionnelle : en effet les partenaires sociaux (UNICE CES CEEP) peuvent adopter la voie de la négociation, même si le dialogue social n'avait pas permis de mener à terme la naissance des comités d'entreprise européens par cette voie.

(II) La divergence ou le statu quo

Nous traiterons de la divergence (devenir de plus en plus différents) et le statu quo (maintenir le niveau de similarité et de différence) [McGAUGHEY et DE CIERI 1999]. Si les tenants de la convergence mettent l'accent sur le niveau macro des variables organisationnelles (la structure, la technologie), les tenants de la divergence insistent sur le caractère micro (les comportements).

La diversité des systèmes de relations industrielles nationaux provient de l'héritage économique, politique et social propre à chaque pays. Elle est d'abord relatée sous l'angle syndical. Le pouvoir des syndicats s'affaiblit avec les changements dans la structure d'emploi comme le passage du secteur industriel au secteur du service, la croissance d'un secteur secondaire de sous-traitant, l'accroissement du temps partiel, l'utilisation croissante des objectifs d'implication de la G.R.H.. Les stratégies syndicales pour faire face à ces changements structurels diffèrent, selon les situations, et l'on remarque trois réponses contrastées :

1. la désyndicalisation
2. la fragmentation inter-organisationnelle
3. la préservation de l'unité formelle soit au niveau national soit au niveau sectoriel, mais aux prix de conflit de politique interne.

(1) Les facteurs de divergence : La diversité des systèmes nationaux de représentation des travailleurs

(a) *Le poids de l'origine nationale des EMN*

Même si la globalisation accroît les échanges internationaux, les groupes sont fortement marqués par leur appartenance nationale sur le plan de la propriété, des personnes, du contrôle, des impôts [HU 1992]. En outre la nationalité des sièges oriente les préférences dans le choix du niveau de propriété lui-même lié au désir de contrôle du siège sur ses filiales [ERRAMILLI 1996] : les EMN américaines préfèrent la pleine propriété, les japonaises préfèrent les joint-ventures, tandis que les européennes se situent entre les deux tendances. Le caractère contingent de l'origine nationale se trouve le plus marqué sans doute dans le domaine des relations industrielles. W.G. Egelhoff [1984 p81] remarque que

la nationalité de l'EMN a une forte influence sur le type de contrôle managérial opéré sur les filiales : les EMN américaines développent un contrôle sur les résultats davantage orienté sur les aspects quantitatifs donc plus facilement mesurables et comparables, alors que les EMN européennes prennent en compte des aspects plus qualitatifs dans leur contrôle. Ce contrôle de type comportemental tend à la décentralisation, et ne se transfère pas aisément le long de la voie hiérarchique. La pertinence accordée aux frontières nationales comme thème de recherche en GRH est soulignée par [ROSENZWEIG SINGH 1991], qui remarquent combien les facteurs légaux et culturels sont souvent spécifiques aux nations, et soulignent la congruence entre les pays et l'environnement institutionnel. Enfin A. Ferner [1997] procède à une revue de la littérature rapprochant comportement des EMN et pays du siècle en insistant sur le besoin d'orienter les recherches vers les pays européens.

Les systèmes nationaux de relations industrielles diffèrent fortement, selon :

- le degré de **formalisme** : on peut situer les syndicats sur un continuum allant de non formalisé (Italie) à très formalisé (Allemagne) [BLANPAIN, JAVILLIER 1995]
- le degré de **syndicalisation**. Comme l'illustre le tableau suivant, le degré de syndicalisation varie énormément d'un pays à l'autre.

Pays à plus forte affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat	Pays à plus faible affiliation	Pourcentage des salariés affiliés à un syndicat
Danemark	73.2	Allemagne	33.8
Belgique	53	Portugal	30
Irlande	52.4	Hollande	25
Luxembourg	49.7	Grèce	25
Royaume Uni	41.5	Espagne	16
Italie	39.6	France	12

Tableau 8-3 : Pourcentage de syndicalisation des salariés

source : OCDE in [SPARROW, HILTROP 1994]

Les différences peuvent être expliquées par la nature de la négociation collective et le soutien des Etats : plus la négociation est effectuée par des syndicats au niveau local, plus la densité sera forte.

La **structure des syndicats**

Les structures syndicales varient en fonction du recrutement des adhérents et des structures d'encadrement mises en place, pour donner forme à des *syndicat de métier*, *syndicat*

d'industrie, syndicat général ou confédéral. Clegg [1976] soutient que le type de structure syndicale dépend de l'état de la technologie et de l'organisation industrielle au moment où apparaît un mouvement syndical national. En Grande-Bretagne, le nouveau besoin de compétence de la révolution industrielle est à l'origine de l'apparition de syndicat de métier (« craft ») ; quand les postes de techniciens et employés se sont développés, des syndicats généraux sont apparus suivi d'un conflit de démarcation et d'attribution entre ces syndicats [OKBA, BEAUD, In DUFOUR, 1992].

La structure des syndicats varie, selon les pays sans qu'il soit possible d'en extraire un système de correspondance : un travailleur affilié par exemple en France au syndicat de la métallurgie pourrait être membre de l'organisation du textile belge [BLANPAIN, JAVILIER 1995]. La variation des structures syndicales est souvent rapportée aux pays dans la littérature comme le montre le tableau situé en annexe : structure syndicale dans quelques pays européens.

- **L'idéologie** oriente différemment l'action comme le souligne le tableau situé en annexe : **Particularisme des modèles syndicaux et des relations sociales**. Ce tableau des particularismes permet d'introduire une typologie relative aux syndicats européens comme l'ont proposé B. BRUNHES et M. ALBERT en 1991 in [DONNADIEU, DUBOIS 1995]. Ils distinguent : Le **modèle « rhénan »** caractérisant l'Allemagne, les Pays Scandinaves, les Pays-Bas, la Suisse, l'Autriche. C'est un modèle marqué par un choix de participation, de coopération à la gestion de l'entreprise de syndicats puissants en position de quasi-monopole, (le modèle germanique comprend un fort niveau de régulation et un dualisme entre négociation collective de branche et codétermination au niveau de l'entreprise, tandis que le **modèle nordique** se fonde sur des accords économiques au sein d'un ordre politique social-démocratique [HYMAN 1994]). Le **modèle britannique** est caractérisé par le refus d'intervention des syndicats dans la gestion des entreprises. L'activité syndicale se manifeste par les contrats au niveau de la branche. Ce syndicalisme bénéficie de prélèvement automatique des cotisations (closed shop). Le **modèle latin**, regroupe l'Italie, la France et l'Espagne. Ce modèle est caractérisé par le pluralisme syndical et une culture de combat, de contestation, une difficulté à s'orienter spontanément vers la participation, des employeurs autoritaires, des syndicats divisés et politisés [HYMAN 1994].

- La **flexibilité** du travail en Europe détermine deux modèles de relations sociales, avec aux deux extrêmes :
 - la Suède comme modèle du consensus social, suivie par l'Allemagne
 - la Grande-Bretagne comme modèle de flexibilité libérale précédée de la France [BRUNHES 1989]
- Les systèmes nationaux de représentation sont divers comme le soulignent les auteurs du feuillet concernant le comité d'entreprise européen du Dictionnaire Permanent Droit Européen des Affaires ; ils distinguent les trois modèles suivants :

Les modèles anglo-saxon et italien.

Dans ces pays, il n'existe à proprement parler aucune représentation légale des travailleurs. Les travailleurs sont défendus par un syndicat présent dans l'entreprise.

Le modèle allemand.

- ce modèle comprend à la fois une représentation du personnel dans l'entreprise et au sein des organes dirigeants. Les Conseils d'Entreprise, qui représentent l'ensemble des salariés de l'entreprise sont associés à l'élaboration des décisions à incidence collective, et doivent appliquer le concept de « paix sociale ». Toute entreprise, qui occupe en permanence au moins cinq travailleurs doit avoir un conseil où seuls siègent les représentants du personnel. En ce, qui concerne la représentation au sein des organes dirigeants, le système allemand est celui de la « codétermination »..

Le modèle français

- Le modèle français comprend des représentants élus des salariés (délégués du personnel, comités d'entreprise, comités d'établissements, comités centraux, comités de groupe), des représentants désignés par les syndicats et titulaires du droit de négociateur (délégués syndicaux) et une participation de plus en plus fréquente des salariés à la marche de l'entreprise avec des représentants désignés au sein des organes de direction, conseil d'administration ou de surveillance.

Figure 8-3 : Système national de représentation des travailleurs

source : librement adapté du Dictionnaire Permanent Droit Européen des affaires, Feuilles 25, *le comité d'entreprise européen*, 1995

Nous illustrerons plus précisément les différences de modalité de représentation des salariés par la comparaison des systèmes français et allemand à l'aide d'une première figure exprimant la structure de la représentation en France et d'une seconde figure symbolisant la structure de représentation en Allemagne.

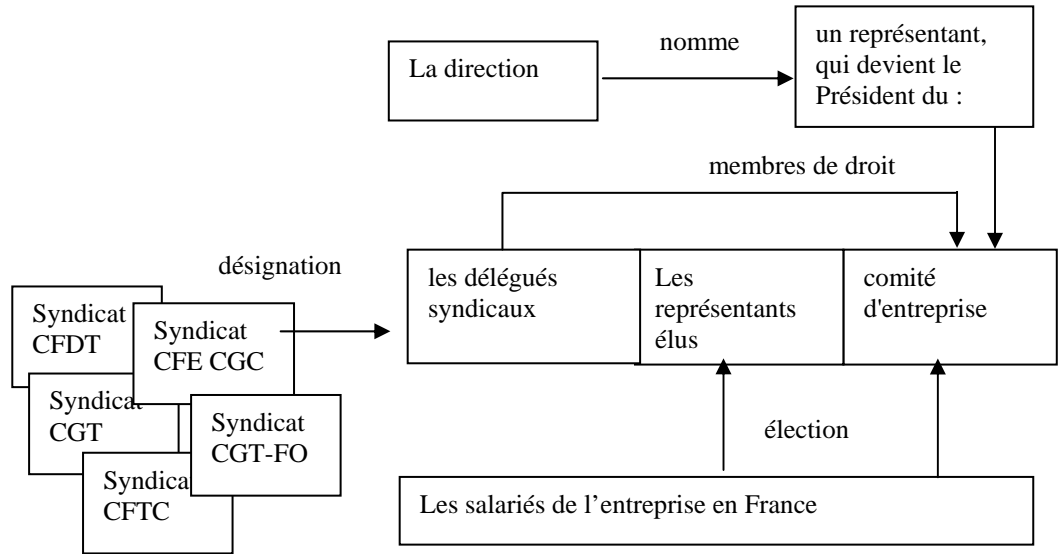


Figure 8-4 : La structure de représentation en France

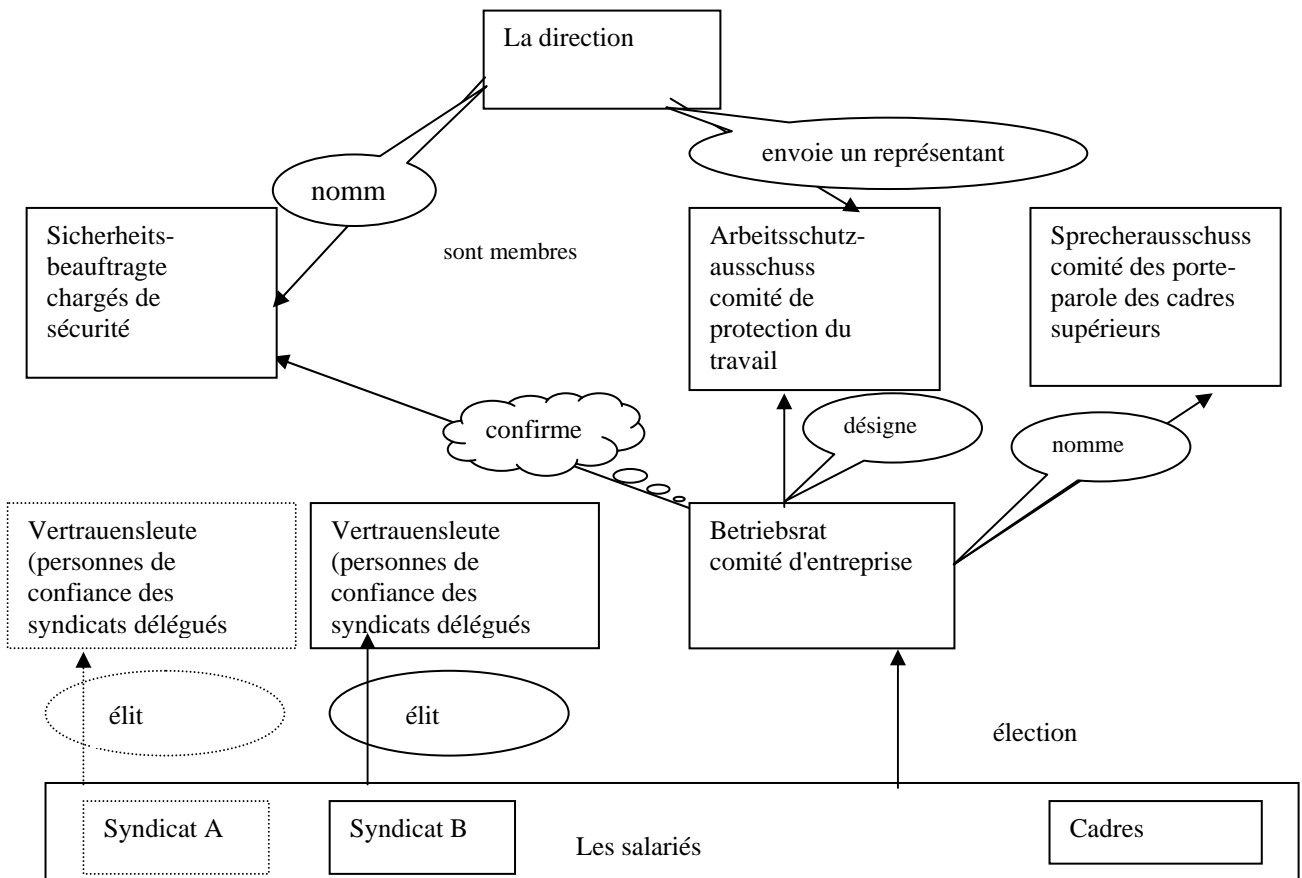


Figure 8-5 : La structure de représentation en Allemagne

source : M. Helbig [1997], traduit et adapté

Ces deux figures montrent bien un exemple de différence dans les modes de représentation ; la différence essentielle entre représentation allemande et représentation française réside dans la présence du représentant de la direction assurant le rôle de Président du comité d'entreprise et du fait que le « Betriebsrat » est un organe composé exclusivement de représentants des salariés. Plus généralement les différences entre systèmes de représentation nationale s'articulent entre les modèles de représentation à canal unique et les modèles de représentation duale.

- Le canal unique est fondé sur la négociation ; dans ce modèle l'ensemble des relations sociales dans l'entreprise passe par le syndicat, qui jouit d'un statut unique ou privilégié ; c'est le cas de l'Italie, du Royaume-Uni et de l'Irlande
- Le système dual repose sur l'information - consultation ; c'est le modèle le plus répandu en Europe [JACQUIER 1997].

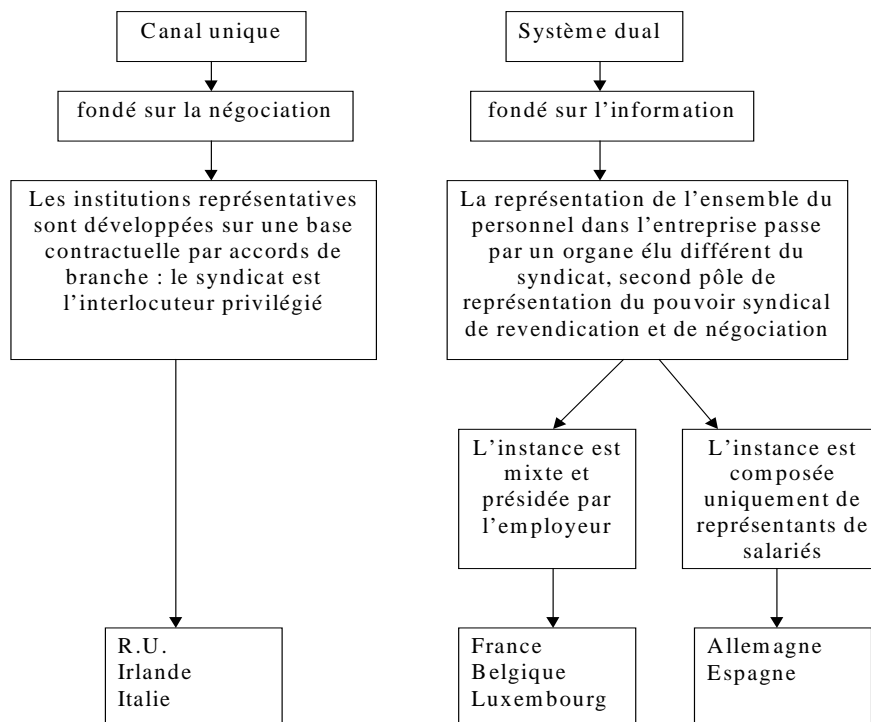


Figure 8-6 : Les systèmes de représentation en Europe

- dans ce modèle :

« Le conseil d'entreprise exerce l'essentiel des fonctions de confrontation et de dialogue avec la direction. Les syndicats exerçant une influence à l'intérieur de ce

conseil par leurs élus, qui sont adhérents... ce, qui distingue ce modèle du premier, c'est la séparation de deux fonctions en deux instances différentes, alors que les pays du premier modèle n'ont pas séparé ces fonctions. » [JACQUIER 1997]

La variété des systèmes se conjugue avec l'hostilité des structures syndicales officielles à l'égard des contacts directs entre représentants ce, qui gêne l'exercice syndical au niveau européen [MARGINSON 1992]. Le soutien managérial n'est pas suffisant, et ne compense pas les difficultés pour constituer le groupe des représentants. Là où le syndicalisme émerge au niveau de l'entreprise comme c'est le cas au Royaume-Uni, se pose le problème d'animer une organisation à un niveau européen. L'expérience française contraste avec le cas britannique ; en effet les comités de groupe en France, permettent un apprentissage plus facilement reproductible au niveau européen.

La stratégie syndicale

L'analyse de la stratégie syndicale permet de déceler des options très divergentes [LANGE 1982], résumées à l'aide du tableau suivant :

<u>Réponse maximaliste</u> : refus de jouer un rôle dans le management de la crise CGT (pas de syndicalisme courroie de transmission)	<u>Réponse interventionniste</u> : syndicats italiens, intervention au niveau sectoriel et national pour soulager la crise économique
<u>Réponse défensive</u> : Royaume-Uni ; des groupes de salariés cherchent à se protéger par le pouvoir de la base pour empêcher les changements avec lesquels ils ne sont pas d'accord	<u>Réponse corporatiste</u> pour les syndicats, qui collaboraient avec l'Etat et les employeurs dans des domaines comme la politique des revenus les programmes sociaux. Suède Allemagne

Tableau 8-4 : Les types de stratégies syndicales en Europe

Source : [LANGE 1982]

Face au défi posé par les EMN, les syndicats opposent trois types d'action : le renforcement syndical sur le plan national, l'effort de régulation des actions et politiques des EMN en faveur de normes de comportement et de respect des pratiques locales, la coopération syndicale transnationale [BLAKE 1972].

Selon Streeck [1987] deux stratégies sont possibles : le laisser-faire et la coopération qu'il illustre par un conservatisme optimiste se justifiant si le cycle économique repart ou par une stratégie productrice avec laquelle les syndicats assistent les employeurs pour développer une main d'œuvre coopérative et engagée, ce, qui empêche la marginalisation syndicale.

(III) La bipolarité convergence divergence :

Poole [1986⁷⁸] propose un cadre d'explication du concept de participation des salariés que nous adaptons au comité d'entreprise européen :

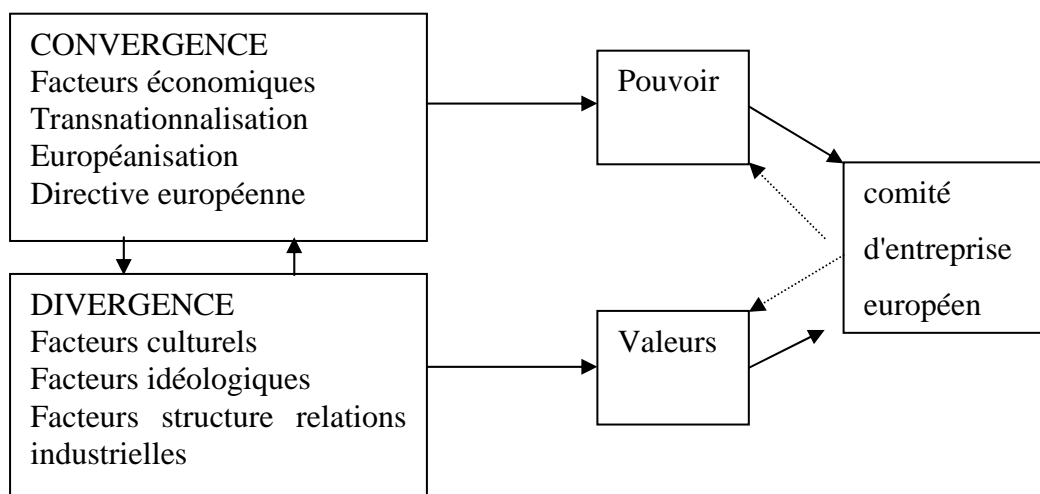


Figure 8-7 : Le comité d'entreprise européen dans un contexte de convergence et de divergence

Selon J. Goetschy et J. Rojot [1993], ces pressions bipolaires témoignent de la recherche de nouveaux équilibres obtenus par des micro-compromis et par la construction de nouveaux lieux de discussion. Le comité d'entreprise européen évolue dans un contexte bipolaire comme le décrit Poole [1986],

- marqué par la divergence en ce, qui concerne les facteurs culturels (les représentants participant au comité d'entreprise européen sont issus de cultures différentes), les idéologies divergent entre représentants et direction, mais également entre représentants, enfin les multinationales cherchent à exploiter les différences et les divisions par delà les frontières dans les marchés, la production et les relations d'emploi [RAMSAY 1991]. La structure des relations industrielles varie considérablement, selon les pays d'où sont issus les représentants
- et marqué par une tendance à la convergence, du fait de l'européanisation, de la transnationalisation des entreprises et de la directive européenne instituant le comité d'entreprise européen.

⁷⁸ in Beardwell et Holden [1997]

[McGAUGHEY et DE CIERI 1999] évoquent la « *transvergence* », dont les processus d'acculturation, de mélange de cultures produit des formes de valeur situées entre les deux valeurs d'origine. Frank Mueller [1994] évoque la diffusion des politiques entre pays plutôt que l'harmonisation et l'uniformité des systèmes de relations industrielles, et conclut à l'affaiblissement de l'effet sociétal (donc de la divergence) au profit de l'effet de globalisation et d'organisation. Une des tendances est aussi de constater à la fois des mécanismes d'intégration au niveau européen et de diversification au sein des systèmes de relations industrielles nationaux [HANSEN, MADSEN, JENSEN 1997].

Question de recherche 3-C : La question, qui découle de ce contexte est de savoir si le comité d'entreprise européen joue un rôle dans la convergence des pratiques de gestion des ressources humaines et de relations industrielles : les EMN imposent-elles les pratiques du pays du siège à l'ensemble des filiales européennes, ou au contraire, choisissent-elles le système le moins contraignant quand elles le peuvent ?

D - Les autres approches

(I) La négociation collective

La négociation collective symbolise une forme d'aboutissement du système des relations industrielles ; c'est un instrument de pouvoir, qui débouche sur des décisions concrètes. Comment les employeurs et les salariés ou leurs représentants entrent dans des relations mutuelles de coopération, de conflit et de pouvoir ? Cette question est au cœur des relations industrielles. La relation d'emploi est une relation d'échange et d'autorité. Les salariés abandonnent leur droit de contrôle sur l'utilisation du temps qu'ils mettent à la disposition de leur employeur, en échange de salaires et autres compensations. Les relations industrielles traitent des règles et des configurations de pouvoir dans lequel cet échange de contrôle et de ressources prend place. Les contraintes sont plus ou moins fortes, selon les pays et les époques.

H. Clegg [1976] s'intéresse aux comportements syndicaux qu'il définit par la densité d'appartenance, la structure externe, le gouvernement interne, l'organisation du lieu de travail, les grèves, les attitudes face à la démocratie industrielle et l'action politique. Il suggère que la négociation collective est la caractéristique principale de différenciation des syndicats en Europe. Alors qu'en Europe, les employeurs sont organisés dans des

associations puissantes, qui engagent des négociations collectives au niveau des branches avec les syndicats, aux Etats-Unis généralement les employeurs n'ont pas formé ce type d'association, et ne s'engagent pas vraiment dans la négociation collective de branche.

La négociation collective se distingue de l'information et de la consultation ; la consultation est un processus de conseil, d'émission d'avis, dans lequel le pouvoir ultime de décision appartient à une seule partie, en l'occurrence la direction. La consultation, peut être combinée à la décision unilatérale et à la négociation collective. La consultation insiste sur l'aspect coopération plus que sur les éléments adverses.

Mode d'intervention	Formes	Objet et période	Interlocuteurs
Information	Transmission de documents Rapports Réunions d'information	Information de base, périodique, occasionnelle (préalable ou non aux décisions)	Syndicat Instance représentative Commission ou comité Ensemble du personnel
Consultation	Avis obligatoire ou non Propositions Réunions de consultation	Préalablement aux décisions, pour l'institution de règles, pour la programmation d'activités pour la définition d'orientations	Syndicat Instance représentative Commission ou comité
Négociation	Conclusion d'accords ou de conventions (conflits collectifs)	Pour l'instauration de règles, la mise en œuvre de décisions, le traitement de questions litigieuses.	Syndicat Délégués Instance représentative
Codétermination	Procédures d'agrément Droit de véto Association à la prise de décision Instances mixtes de décision	Prise de décision, établissement de règles, programmation d'activités, nomination de personnes, Définition d'orientations	Instance représentative Représentants dans les instances de décision

Tableau 8-5 : Formes des interventions des représentants

In E. Pichot, *L'Europe des représentants du personnel et de leurs attributions économiques*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 1996

La consultation⁷⁹ à la française est une attribution d'ordre économique et professionnel, portant sur l'organisation, la gestion de l'entreprise, les projets de compression d'effectifs, la modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, la politique de recherche et de développement technologique, l'emploi (évolution de l'emploi et des qualifications, les prévisions annuelles et pluriannuelles, les actions de prévention et de formation) sur le projet d'introduction de nouvelles technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation des conditions de travail ; les problèmes généraux concernant les conditions de

travail (organisation du travail, technologie, conditions d'emploi, organisation du temps de travail, qualification et mode de rémunération) ; durée et aménagement du temps de travail ; garantie collective (prévoyance et retraite complémentaire) ; les licenciements (motif économique, ordre des licenciements) ; formation professionnelle et apprentissage ; égalité professionnelle ; chômage partiel ; expression des salariés. W. Coupar et B. Stevens in [SPARROW MARCHINGTON 1998] de l'IPA (Involvement and Participation Association) notent que dans la pratique britannique, il n'existe pas de frontière très nette entre communication, consultation et participation.

L'importance de la négociation collective peut être évaluée à l'aide des critères suivants : la **couverture** (la proportion des salariés couverts par l'accord), en Europe cela va beaucoup plus loin que l'appartenance syndicale du fait des négociations sectorielles et des procédures d'extension aux entreprises, qui ne sont pas syndiquées ; **l'étendue** de la négociation (nombre et nature des problèmes couverts par le contrat) ; le **niveau** de la négociation : négociation nationale, sectorielle (imprimerie, métallurgie, banque) ; par région, par entreprise et son réseau.

Question de recherche 3-D : Le comité d'entreprise européen est-il, peut-il être un lieu de négociation ?

Section 2 - La comparaison des relations industrielles en Europe

A - Evolutions des relations industrielles en Europe

(I) Les tendances majeures des relations industrielles

Parce que l'Europe est faite de diversité, peut-on parler d'une spécificité des relations industrielles européennes ? Comment les systèmes nationaux de relations industrielles s'influencent-ils ? Existe-t-il un type de relations industrielles transnationales portant sur la négociation collective la consultation ou les pratiques d'informations ? Certains reconnaissent que les arrangements concernant le marché du travail en Europe diffèrent des autres blocs, que le syndicalisme européen a opéré non seulement dans l'arène du marché du travail, mais aussi dans l'arène politique [BALDRY 1994]. Mais il faut reconnaître que

⁷⁹ memento pratique Francis Lefebvre, Social

les organisations syndicales rencontrent des difficultés pour s'organiser sur une base européenne ; elles ne sont guère soutenues par les gouvernements [RAMSAY⁸⁰ 1991]

(1) Etat national vs Etat supranational européen

Le système des relations industrielles européens est marqué par une rupture entre les niveaux nationaux historiquement établis et le niveau supranational récent, inachevé et en construction. Alors que les syndicats bénéficient de soutien ancré sur le plan national, tels les partis politiques, l'Etat, le système relationnel de soutien est en construction sur le plan européen, et les syndicats doivent s'adapter à un Etat européen, qui joue un rôle plus faible, plus dilué. Ainsi si l'on prend l'exemple de la négociation collective sur le plan européen, on constate que son échec tient dans un ensemble de raisons illustrées par le tableau situé en annexe : « les raisons de l'échec de l'institutionnalisation de la négociation collective européenne ».

(II) Evolution des syndicats en Europe

Dans de nombreux pays les syndicats se sont trouvés confrontés à une crise : le nombre de leurs adhérents n'a cessé de diminuer. Le syndicalisme porteur de représentation collective serait décalé par rapport au nouveau modèle d'organisation découlant de la mutation informatique, qui induit une individualisation du travail de plus en plus poussée [BIBES MOURIAUX 1990]. Or, comme le souligne P. Rosanvallon [1988], « *Tout l'édifice contractuel et législatif repose sur le présumé de la représentativité syndicale* ». Il semble donc que cet édifice soit inadapté en France, que la transformation des rapports des salariés aux syndicats se manifeste par une distanciation, une autonomisation, une certaine indifférence : les syndicats deviennent peu à peu une agence sociale au dépens de leur ancien rôle de protecteur et de représentant dans l'entreprise, tandis que les salariés deviennent des clients de cette agence sociale. La désyndicalisation s'explique par la peur de perte d'emploi en particulier dans le cas des emplois précaires, la peur de non reconduction des contrats ou de non transformation des CDD en CDI, le fonctionnarisme syndical, la perte de contact avec le terrain, la politisation et le fixisme. Un audit d'une entreprise de 800 personnes, syndiquées à 13 % révèle 40 % de sympathie à l'égard des syndicats [PEMARTIN 1997].

La fonction hiérarchique se substitue ou se superpose dans bien des cas à celle des délégués syndicaux. Les pratiques patronales visent à accroître l'étendue des espaces informels de négociation au détriment des espaces formels qui, eux, sont la prérogative des syndicats. C'est pourquoi G. Bibes et R. Mouriaux [1990] évoquent une crise de légitimité institutionnelle.

En Grande-Bretagne, les mesures Thatcheriennes visent un contrôle sévère des syndicats : les syndicats sont tenus pour responsable des conflits qu'ils n'organisent pas. Le but poursuivi est de remplacer les relations industrielles par des relations directes employeurs-salariés en favorisant l'esprit de corps, la fierté d'appartenir à l'entreprise. Les moyens utilisés recouvrent la participation, les cercles de qualité, le développement de la communication.

En Allemagne, on assiste quoi que dans une moindre mesure comparée à la France, à une certaine désaffection des jeunes à l'égard du syndicalisme. Ces jeunes considèrent que le syndicalisme ne s'intéresse pas assez à leurs aspirations en particulier écologiques. Même le système de cogestion prend des allures de simple participation d'appareil [BIBES MOURIAUX 1990].

Le modèle suédois semble celui, qui a le mieux résisté aux épreuves sans doute, parce que c'est celui, qui a prôné une politique offensive d'ajustement à la flexibilité.

Dans de nombreux pays, la résistance des directions face à la négociation collective s'est accrue [KOCHAN 1995]. Un large éventail de différentes formes de représentation salariale et de participation se combinent dans différents pays, et va de la participation salariale dans le travail (encore appelé participation sur la ligne) aux groupes de résolution de problèmes (hors la ligne) en passant par les comités syndicat/direction, les conseils de travail/comité d'entreprise, la négociation collective à des niveaux variés [KOCHAN 1995].

(1) L'alternative stratégique syndicale : nationale vs transnationale

R.W. Cox [1976] considère l'alternative entre stratégie syndicale nationale et transnationale. La stratégie nationale consiste à faire pression sur les gouvernements nationaux pour contrôler les EMN, à l'inverse la stratégie transnationale concerne uniquement les salariés des EMN. Il remarque que la stratégie transnationale est adoptée quand les syndicats sont bien implantés au niveau des sites et relativement autonomes par rapport aux organisations syndicales centrales. Ces deux stratégies s'opposent, et correspondent également à une

segmentation des salariés décrite dans le chapitre consacré à la flexibilité ; les salariés formant l'élite entrent dans une configuration symbiotique avec l'EMN dans une stratégie transnationale, tandis que les salariés moins favorisés se replient sur une stratégie nationale. Toujours, selon R.W. Cox, la codétermination illustre cette symbiose corporatiste. par ailleurs D. Blake [1972] s'étonne que la stratégie syndicale soit polycentrique, alors que les EMN opèrent de manière ethnocentrique ou géocentrique. A cette époque la stratégie syndicale n'est pas en correspondance avec le terrain international des EMN. L'un des problèmes du repli des syndicats nationaux sur les stratégies nationales tient dans les contradictions, qui peuvent résulter de la difficulté de coordination au niveau syndical.

B - Les institutions parties prenantes

Les acteurs du comité d'entreprise européen sont plus ou moins directement influencés par de multiples institutions que nous allons décrire à présent.

(I) Les associations d'employeur

Elles ne sont ni aussi divisées que les syndicats internationaux ni très développés. Sur le plan européen, l'UNICE (l'Union des Industries de la Communauté Européenne) et son équivalent dans le secteur public le CEEP : Centre Européen des Entreprises Publiques jouent un rôle dans les accords volontaires, et ont pour partenaire la CES. L'UNICE a été fondée en 1958 et le CEEP en 1961.

(II) Les structures syndicales internationales

Les structures syndicales internationales ont évolué de concert avec les événements politiques, qui ont ponctué la vie des Etats. Nous n'évoquerons que les institutions principales.

(1) La CISL

(a) *Une confédération horizontale*

L'organisme syndical sur le plan mondial, qui est le plus représentatif est la CISL : la confédération internationale des syndicats libres ou ICFTU International Confederation of Free Trade Union.

La CISL créée en 1949 s'oppose à la FSM (Fédération syndicale Mondiale), et constitue un bastion syndical concentré sur des positions anti-communistes [DEVIN 1990]. Elle est animée par le principe d'une coopération internationale entre syndicats nationaux. D'une part l'effondrement du modèle communiste a permis la montée en puissance de la CISL, d'autre part le développement de la multinationalisation des entreprises, et la mobilité de leur stratégie valorisent l'affiliation à une confédération mondiale.

La CISL s'organise sous forme d'un réseau de relations croisées entre différents niveaux d'engagement : mondial, régional, national, professionnel par l'intermédiaire d'une concertation avec les secrétariats professionnels internationaux (SPI). Les SPI sont des organisations verticales parfois très anciennes, plus anciennes que la CISL, et, qui ont participé à sa création [ROJOT 1978] : ils rassemblent des syndicats nationaux individuels dans des secteurs particuliers.

Les SPI les plus actifs sont la FIOM : Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (IMF), l'ICEM, la FIET et l'UITA : Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration (IUF). Les SPI ont développé des centres d'information utiles aux syndicats en prévision de leurs négociations avec les EMN.

« Un syndicat dans tout pays combinant une stratégie de négociation, peut découvrir avec l'aide d'un ordinateur, l'information la plus récente sur les termes d'emplois concédés par les fabricants automobiles partout dans le monde. Les employeurs n'ont pas de service similaire » [ROBERT 1973 p7]

Sigle	Nom du SPI	Nombre de :		
		Travailleurs	Syndicats	Pays
FIET	International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees	11 M	400	120
IFBWW	International Federation of Building and Wood Workers	11 M	283	124
IFJ	International Federation of Journalists	450 000		100
IMF	International Metal Workers' Federation	22 M	186	95
ITGLWF	International Textile, Garment and Leather Workers' Federation			
ITF	International Transport Workers' Federation	5 M	533	136
MEI	Media and Entertainment International	150000	130	63
PSI	Public Services International	20 M	525	141
CI	Communication International			
EI	Education International	23 M	294	
ICEM	International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions	20 M	404	113

IGF	International Graphical Federation			
IUF	International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations	10 M	336	119
UADW	Universal Alliance of Diamond Workers			

Tableau 8-6 : Secrétariats professionnels internationaux (International Trade Secretariats)

source : présentation de chaque SPI sur le WEB – décembre 1999

Mais comme le remarque à la même époque Charles Levinson [1972], l'intention des SPI consistait davantage à renforcer le pouvoir de leurs affiliés au plan national qu'à développer une coopération réellement internationale. Les efforts des SPI pour promouvoir une stratégie syndicale efficace à l'encontre des EMN ont été compliqués par les rivalités syndicales, les conflits idéologiques, les oppositions de personnalité et le manque de moyens. L'objectif de Charles Levinson secrétaire du SPI de la chimie à l'époque, était de parvenir à une négociation collective transnationale par l'intermédiaire d'échange entre syndicats et par étape : l'information étant la première marche de l'édifice. Des conseils de syndicat à l'échelle mondiale ont été institués tant dans le secteur automobile que dans des entreprises plus spécifiquement comme SAINT-GOBAIN et MICHELIN [LEVINSON 1972].

(b) Un système d'affiliation complexe

Dans cette configuration, [DEVIN 1990] une confédération nationale peut être affiliée à la CISL, et côtoyer une confédération avec laquelle elle est en opposition sur le plan national (FO/CFDT) ; une fédération peut adhérer directement à la CISL sans que sa confédération y appartienne. Mais une fédération peut également être affiliée à un SPI sans être membre de la CISL (cas de la CFDT avant affiliation en 1989). Les membres de la CISL ne sont pas obligés d'adhérer aux organisations régionales de la confédération mondiale. En conséquence elle apparaît comme une organisation d'intégration, de mise en commun de relations. La CISL compte en 2000, 124 millions de membres représentés par 213 affiliés dans plus de 143 pays et territoires. C'est l'organisation la plus représentative aujourd'hui. Elle dispose de 90 membres permanents en 1990 à Bruxelles.

(c) Les relations avec d'autres organismes

La CES (Confédération Européenne des Syndicats) est une organisation indépendante, qui n'est pas composée seulement d'affiliés de la CISL. Bien qu'en contact permanent, (le siège des deux organisations est situé dans le même immeuble à Bruxelles) les deux confédérations sont parfois en compétition [DEVIN 1990]. Les échanges entre SPI et CISL sont permanents en raison des liens entre les délégués et de la représentation mutuelle de chaque partie dans les organes de l'autre. Les SPI développent une approche opérationnelle, complétée par l'approche politique de la CISL.

La CISL est présente par ses recommandations dans le système ONU sien et également dans d'autres institutions telles que le FMI, l'UNESCO, la Commission des Nations Unies ; elle bénéficie d'une position majoritaire à travers la représentation et la coordination de ses affiliés au sein du groupe des travailleurs de l'OIT. Elle participe au travail normatif de l'OIT, au dépôt de plaintes contre les gouvernements violant les libertés syndicales. Elle est en concurrence avec la CMT, ancienne Confédération internationale des syndicats chrétiens pour l'affiliation de nouveaux membres.

Les syndicats affiliés à la fois à la CISL et à la CES peuvent être tentés de compenser ce qu'ils n'obtiennent pas dans la première, par un surinvestissement dans la seconde. FO par exemple privilégie ses liens avec la CISL plutôt qu'avec la CES.

Le système d'action de la CISL est constitué par une chaîne de correspondants dont les plus gros contributeurs sont les affiliés nord-américains, le DGB allemand, le TUC britannique, les centrales syndicales et les syndicats japonais. Les affiliés peuvent espérer mobiliser des soutiens, légitimer des options.

(2) La CES (Confédération Européenne des Syndicats)

(a) Résultat de la construction européenne

Les syndicats de la CISL des six états membres européens se sont regroupés, et ont formé un secrétariat syndical européen en 1958. En 1973 avec l'élargissement de la communauté européenne se crée la CES. Rejointe en 1974 par les syndicats adhérant de la CMT, suivie par des syndicats acceptant de rompre avec la FMS, la CES élargit son champ d'influence,

prenant en compte non pas le territoire de la C.E.E., mais la référence du conseil de l'Europe. Elle dispose d'affiliés dans 33 pays européens.

La CES participe aux institutions communautaires, siège au comité économique et social de l'Union Européenne, est associée à la préparation des décisions de la commission et du conseil. Elle développe une stratégie d'expertise en s'appuyant sur son (ISE) Institut Syndical Européen, qui reçoit des subsides de la commission européenne. Elle est également associée au dialogue social européen. Son secrétaire général, Emilio Gabaglio s'efforce de coopérer avec l'AFL-CIO principal syndicat américain pour l'informer des mises au point de comités d'entreprise européens dans les EMN américaines.

La CES ne parvient pas à susciter des mouvements revendicatifs à l'échelle européenne ; car elle est davantage un lieu de rencontre et d'échanges entre les syndicats nationaux qu'un centre de décision ayant autorité sur les syndicats affiliés [PORTELI 1990] à cause de la réticence des syndicats à déléguer la décision aux instances supranationales [MARGINSON 1992]. Elle est donc fragmentée et peu cohésive [TURNER 1996]. Mais si elle n'a pas la compétence pour engager de négociation collective, en effet son poids actuel est loin d'égaliser celui de ses homologues nationaux, son rôle a cependant pris de l'importance [HANSEN, MADSEN, JENSEN 1997].

(b) *Composition*

Si le but légitime de l'organisation est d'assurer le plus de représentativité, c'est parfois au détriment des organisations à faible densité syndicale comme les organisations syndicales françaises. Cette règle avantage donc le TUC (Trade Union Congress) britannique et le DGB (Deutsch Gewerkschaftsbund). La CES est animée par la recherche de consensus, et conditionne l'adhésion d'un syndicat à sa non-appartenance à la FSM. Egalement, la CES respecte le point de vue des syndicats nationaux déjà présents. La recherche de consensus explique que les accords se feraient le plus souvent sur des propositions très générales ; le lent travail d'homogénéisation s'opère : même si au départ la CES a connu le succès en s'émancipant de la CISL, les syndicats, qui l'ont rejointe ont progressivement adopté les valeurs du syndicalisme libre, et par la suite rallié la CISL.

(3) La CFDT et la question internationale

Nous prendrons l'exemple de la CFDT pour illustrer les relations d'une organisation syndicale nationale avec les organisations syndicales internationales. Après sa rupture avec la CFTC, la CFDT demeure affiliée à l'internationale chrétienne (CISC/CMT). Son rôle

contestataire se manifeste en passant d'un syndicalisme libre à un syndicalisme de libération en dénonçant les formes de répression partout dans le monde. Elle s'oriente ensuite vers un socialisme autogestionnaire. Elle prône le rapprochement CMT et CISL, et quitte la CMT en 1979, alors qu'elle s'était déjà bien intégrée dans la CES. En 1974 au sein de la CES siège FO figure traditionnelle de la CISL, qui s'oppose à l'adhésion de la CFDT à la CES (comme plus tard à la FIET). L'affiliation de la CFDT à la CES se fera par le biais d'un compromis avec le DGB [PORTELI 1990]. La CES ne sera plus l'appendice exclusif de la CISL, mais prendra une forme plurielle. La demande d'affiliation de la CGIL, d'obédience communiste est ratifiée, alors que celle de la CGT est refusée jusqu'en 1999, du fait de son opposition au rapprochement entre Etats européens.

Entre 1976 et 1977, la CFDT entretient des relations avec les TUC anglais, la FGTB belge, la CGIL italienne et le DGB allemand, participe à 35 séminaires communs en un an. Au niveau de l'administration de Bruxelles, la centrale a bénéficié longtemps de la bienveillance de deux de ses anciens membres : Jacques Delors, Président de la communauté et Jacques Moreau son assistant. En 1989 la CFDT adhère à la CISL, tandis que son action à la CES est déjà réelle puis elle entre au comité exécutif de la CISL.

Parmi les grands exclus de la CES figurait la CGT, qui néanmoins a été admise tout récemment en mars 1999 avec l'appui de la CFDT, seul syndicat français membre du comité exécutif de la CES. Jusque là on pouvait évoquer un schisme politique entravant l'exercice syndical au niveau européen [MARGINSON 1992].

Section 3 - Le management stratégique des relations industrielles

La gestion du comité d'entreprise européen est une activité, qui relève plus précisément du management stratégique des relations industrielles. Nous allons voir que ce type de management s'articule différemment, selon les entreprises et l'origine du pays du siège de l'entreprise.

A - Les facteurs de contingence

M.W. Nuttal [1989] a montré comment les stratégies de relations industrielles variaient, selon les entreprises, et a repéré quinze variables majeures de contingence :

la production, la technologie, la stratégie commerciale, les caractéristiques de la main d'œuvre, le système de rémunération, les pratiques de travail en groupe, la représentation syndicale, le pouvoir du management, les conflits, le cadre des relations industrielles (centralisation et formalisation des procédures), l'information et la consultation, la relation

syndicat – management (proximité, qualité de la relation), l'approche syndicale de certains aspects des relations industrielles (stratégie syndicale lors des négociations portant sur la rémunération), le rôle d'arbitrage des syndicats permanents, l'idéologie.

Il oppose par exemple les stratégies corporatistes des stratégies traditionalistes, selon ces variables à partir du contexte britannique. Ces résultats mériteraient d'être vérifiés dans d'autres contextes, et montrent la complexité des éléments à prendre en compte pour analyser les stratégies de relations industrielles des entreprises.

B - Les stratégies faibles

(I) La non-stratégie

L'analyse du management des ressources humaines ne fait pas toujours la part belle aux relations industrielles. Les syndicats dans cette approche sont parfois considérés comme non nécessaires ou au mieux comme marginaux [GUEST 1987], et en conséquence les relations industrielles n'occupent pas une activité centrale de la gestion des ressources humaines. Pour bien faire ressortir ce défaut d'intégration, P. Miller [1987] évoque le *management non stratégique des relations industrielles*, qui, selon lui est une fonction :

- séparée de l'activité de l'entreprise
- réactive
- à court terme
- sans intérêt pour le conseil d'administration
- réduite à une définition légaliste et juridique, qui fait qu'elle s'intéresse principalement aux salariés syndiqués et aux salariés situés aux niveaux les plus bas.

Néanmoins si l'on considère la ressource humaine comme stratégique, le management des relations industrielles devient un problème vital pour la mise en oeuvre de la stratégie. P. Miller [1987] avance que la contribution de la gestion des ressources humaines à l'avantage concurrentiel est contingent, et doit être liée à la situation de l'entreprise sur son marché. Par exemple une entreprise détenant des combinaisons de plusieurs produits ou marchés devra se concentrer sur le management de son identité.

La définition du management stratégique des ressources humaines faite par F. Mueller [1996] peut être adaptée à celle du management des relations industrielles :

- le management est actif et non réactif
- les politiques sont fortement intégrées entre elles
- la direction générale joue un rôle d'orchestration

- elle articule les politiques

La place du management des relations industrielles au sein de la gestion des ressources humaines est un indicateur de son intérêt pour le management. Le management des relations industrielles occupe la 2^{ème} fonction après la formation et le développement en France, en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas.

Pourtant le schisme entre communication directe et indirecte se manifeste par le fait que les spécialistes en ressources humaines voient les organisations comme des systèmes coopératifs dont les conflits éventuels sont interprétés comme des tensions interpersonnelles ou des malentendus pouvant être résolus individuellement par des procédures informelles ; le rôle crucial des experts en ressources humaines s'inspire non de l'étude des négociations collectives, mais du comportement organisationnel [REYNAUD alii, 1990]. Il existe donc un aspect flou dans la position du management des relations industrielles : à la fois il appartient à la gestion des ressources humaines, et il s'en distingue.

(II) Les stratégies d'évitement

Ces stratégies d'évitement voire de non-syndicalisation, sont typiques des entreprises telles que : IBM, Hewlett-Packard et plus généralement des entreprises américaines [PRAHALAD et DOZ 1987].

Tony ROYLE [1998] recense, dans une étude de cas portant sur le groupe MCDONALD, les stratégies d'évitement qu'a déployées sa filiale allemande pour répondre aux pressions du siège américain : jouer sur la structure du groupe et sur la classification des emplois, employer des mesures illégales, profiter de lacune dans le règlement, nommer des individus favorables à la direction de l'entreprise, créer des comités supplémentaires concurrents, pratiquer des comparaisons coercitives. Cette panoplie de mesures montre bien la résolution de certaines entreprise à l'encontre du pouvoir syndical. Nous pouvons nous attendre à ce que d'autres types de moyens soient mis en œuvre par les directions, qui rejettent les comités d'entreprise européens (exemple PEPSICO).

C - Les politiques des EMN

(I) La vision internationaliste des relations industrielles

Une première vision très universaliste et généraliste de la politique des EMN est affichée en particulier par des auteurs affiliés à la pensée marxiste. C'est ainsi que Kennedy [1978] et H. Ramsay et N. Haworth [1990] identifient l'asymétrie de pouvoir entre EMN et syndicats, ce qu'ils qualifient de menaces (cf. tableau suivant).

Non seulement le lieu de décision est particulièrement distant dans les entreprises fortement intégrées, mais également le processus de décision, qui se fonde sur des critères globaux échappe aux syndicats ; ceux-ci ne disposent que d'une fraction des informations ce, qui explique l'importance accordée par les syndicats à la transmission d'information dans le processus de négociation consécutif [PRAHALAD et DOZ 1987].

Ces arguments ont été critiqués [KOGUT 1984] du fait que les changements de production ou de ventes ne sont pas aussi aisés.

Kennedy ⁸¹ [1978]	[RAMSAY HAWORTH 1990]
Lieu de décision distant Capacité d'organiser une grève d'investissement afin de rendre un établissement obsolète Sources d'approvisionnement multiples « dual sourcing » externalisation outsourcing Possibilité de délocalisation vers des pays à main d'oeuvre peu chère Connaissance et expertise dans les relations du travail Implantation de production dans des industries différentes Ressources financières permettant aux EMN d'absorber les pertes relatives à un conflit avec un syndicat	Lieu de prise de décision non accessible aux organisations syndicales et aux gouvernements Possibilité de changer temporairement les lieux de production ⁸² Possibilité de choisir les lieux d'implantation et donc d'être en position de force vis-à-vis des gouvernements ou des syndicats Possibilité de manipulation stratégique et managériale pour réduire les oppositions Influence au niveau politique L'utilisation de la détermination des prix transférée, qui fait référence à l'internalisation du commerce intra firme et empêche la compréhension des opérations par les salariés

Tableau 8-7 : Le regard syndical sur les EMN

Source : Kennedy T., *European Labour Relations*, London Associated Business Programmes, 1978

(II) Une approche contingente

La politique de communication des EMN avec les organisations syndicales sur une base européenne a longtemps été un terrain vierge [NORTHROP, ROWAN 1979⁸³]. Longtemps

⁸¹ Source : Kennedy T., *European Labour Relations*, London Associated Business Programmes, 1978

⁸² S.Rangan [1998] constate que les EMN du secteur de fabrication cherchent à opérer de façon flexible, mais que cette tentative dépend plutôt des stratégies antérieures aux décisions.

⁸³ in [MARGINSON 1992]

les EMN voyaient mal la possibilité d'une émergence de la négociation collective à l'international. Plus encore certaines cherchaient à décourager la négociation sur cette base ; en effet la segmentation du personnel à l'international pouvait constituer une vulnérabilité face à d'éventuelles pressions de négociation syndicale au niveau national [ENDERWICK⁸⁴ 1984]. Selon Paul Marginson [1992], l'intérêt du management à développer une approche européenne de ses relations syndicales tient à :

- la **structure** même du management : une structure unique au niveau européen favorise beaucoup plus l'approche européenne qu'une structure plus disséminée via les franchises, les accords de licence, les joint-ventures,
- la **composition** de l'entreprise : une entreprise bâtie sur la base des fusions acquisitions emmagasine des styles de management si différents qu'ils peuvent entraver la cohésion d'une approche globale, mais la conséquence des fusions et acquisitions est de développer la communication en direction des salariés,
- **l'interdépendance** des productions, le fait que les activités soient intégrées au-delà des frontières, ou qu'une même activité soit répartie dans des pays différents.

Le management des filiales doit faire face parfois au choix difficile entre loyauté dans le suivi de la ligne politique générale et l'institution d'un management efficace au sein d'une structure donnée de pouvoir. On constate un isomorphisme local des pratiques de gestion des ressources humaines dans les EMN américaines [ROSENWEIG, NOHRIA 1994]. J. Hamill [1984] recueille des informations parmi 30 EMN britanniques (cf. figure suivante), et constate que les sujets ne sont pas centralisés de la même manière. Les sujets relatifs à l'établissement des budgets, à l'augmentation des salariés donc aux aspects financiers directs sont centralisés, et ceux relatifs aux relations industrielles (négociation collective, règlement des conflits, recrutement des cadres) sont décentralisés.

Les facteurs, qui au contraire, expliquent la centralisation tiennent :

- au degré d'intégration (l'intégration est liée à l'interdépendance mutuelle des activités de production dans des filiales séparées géographiquement ou à des relations de dépendance fortes entre le siège et ses filiales ayant pour conséquence la coordination des activités, qui entraîne la standardisation des règles et procédures, la centralisation de la décision).

⁸⁴ in [MARGINSON 1992]

- au pays du siège ; dans les attitudes ethnocentriques, les pratiques et traditions du pays du siège sont reprises dans les filiales ce, qui renforce la centralisation des relations industrielles.
- à la forme de l'établissement de la filiale ; l'intervention du siège est plus forte dans le cas des filiales « *greenfield* » créées de toute pièce
- à la profitabilité de la filiale ; si elle est faible le siège interviendra
- à la dépendance de la filiale au niveau de ses investissements par rapport au siège. Une dépendance forte accroît l'interventionnisme.

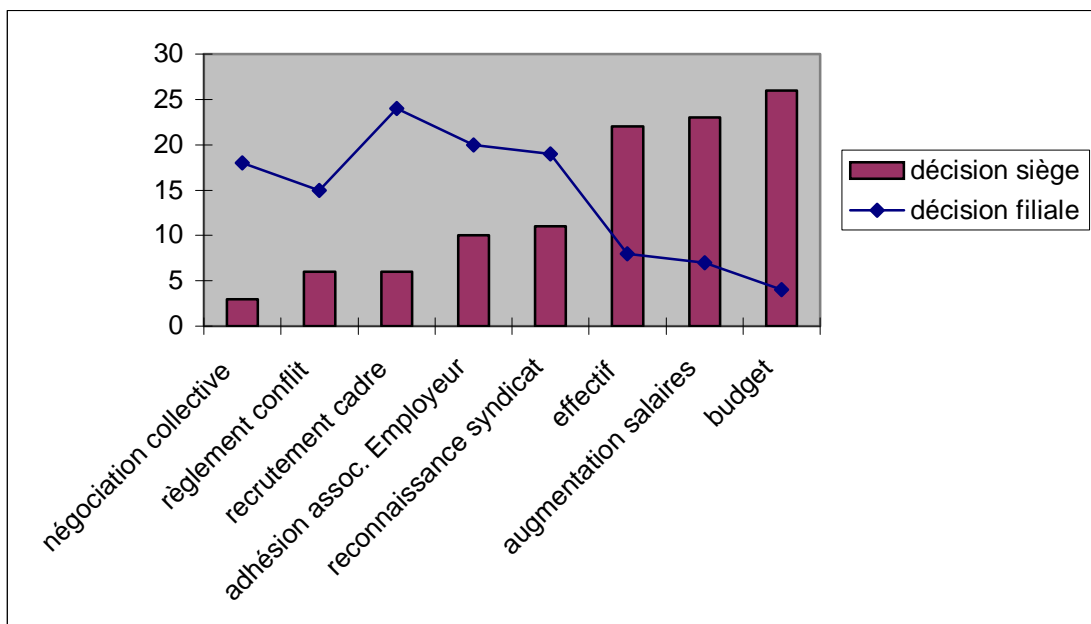


Figure 8-8 : Le management des relations industrielles : le lieu de la décision

Source : adapté de [HAMILL 1984]

(III) Les avantages du management européen des relations industrielles

Un des points essentiels des relations industrielles, qui a tendance à être occulté, est la **dimension relationnelle** de son premier terme. Pour en illustrer les conséquences parfois inattendues nous reprendrons l'exemple de Bernard COVA et alii [1994/1995], qui explique le succès d'EDF en Pologne par le lien préexistant entre le négociateur d'EDF en Pologne et

les personnes aux postes-clés dans l'électricité polonaise. En effet, les personnes aux postes-clés appartiennent à la mouvance du syndicat Solidarnosc, qui à ses débuts avait recherché des appuis parmi les organisations syndicales européennes, et trouvé un écho avec un représentant de la CFDT ; ce représentant devenu par la suite négociateur pour EDF bénéficie d'une facilité relationnelle, qui trouve son origine dans le système des relations industrielles.

A l'instar des relations construites dans le domaine de la gestion des ressources humaines [EVANS pp.5-6 1992], nous pouvons imaginer, que la relation face-à-face entre représentants et direction facilite la dislocation des stéréotypes et barrières existant entre eux.

RELATIONS INDUSTRIELLES et COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN

Question de recherche 3-E : Peut-on affirmer que le type de relations industrielles du pays d'origine de l'entreprise modèle le style de communication au sein du comité d'entreprise européen ? Comment cela se traduit-il dans les faits ?

Synthèse Sous-Partie trois – chapitre 2 – les Relations industrielles

Les relations industrielles diffèrent, selon les pays d'Europe, selon leur degré de formalisme, selon la structure syndicale, selon l'idéologie. Plusieurs modèles de regroupement sont avancés : modèle rhénan, nordique, britannique et latin ; modèle consensuel versus libéral, modèle sans représentation légale, avec représentation dans l'entreprise et les organes dirigeants, mixte ; canal unique versus dual. Le syndicalisme européen traverse une crise aux manifestations et à l'ampleur variables, selon les pays, laissant le champ libre à la ligne hiérarchique d'exercer la communication avec prééminence et constituant une opportunité pour le développement d'un management stratégique des relations industrielles.

CHAPITRE 9 : LE COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN ET LES ACCORDS

Section 1 - Revue de littérature

La littérature concernant le sujet est assez pauvre dans les années quatre-vingt-dix. Nous avons relevé les principaux travaux traitant directement des comités d'entreprise européens, et les faisons figurer dans le tableau suivant :

Auteurs	Année	Apport principal	Type
Rehfeldt U.	1992	les premières expériences de comités d'entreprise européens volontaires, les conseils de groupe mondiaux	Analyse politique
Bonneton P.	1996	Etude comparative des accords	Etude comparative des accords
Rivest C.	1996	déterminisme du contexte national périodicité des accords différence et influence sectorielle	Etude comparative des accords
Schulten T.	1996	Approche transnationale Catégorisation des comités d'entreprise européens en fonction du caractère formel et de la relation entre acteurs	Réflexion théorique
Helbig M.	1997	Description des difficultés de coopération au sein des comités d'entreprise européens : la communication entre délégations nationales est rendue difficile du fait des différences culturelles, industrielles.	Relations industrielles européennes le cas franco-allemand. Inconvénient : pas de données primaires - une réflexion issue d'une revue de littérature.
Bremond A.	1998	Processus de négociation des accords de comité d'entreprise européen et phénomène de réduction des incertitudes le cas d'IBM	Négociation du comité d'entreprise européen
Weston S. Martinez Lucio M.	1997	L'information croisée circulant entre représentants européens permet d'accroître le pouvoir de négociation, apporte des clarifications dans les filiales aussi bien au niveau des représentants que des directions ; les groupes diversifiés donnent naissance à des C.E.E à faible activité.	Comparaison Royaume-Uni Allemagne de trois études de cas
Lecher W. Rüb S.	1999	Structure, processus de communication, modèle d'interaction intra-comité d'entreprise européen ils distinguent trois types de comité d'entreprise européen : - extension du système national sans caractéristique supranationale - la dominance du pays du siège - nouvelle identité européenne	Intra comité d'entreprise européen

Tableau 9-1 : Quelques travaux portant sur les comités d'entreprise européens

Section 2 - Initiatives et processus

A - Des initiatives managériales

La mise en place des comités d'entreprise européens est l'un des aspects les plus marquants des relations industrielles européennes [SCHULTEN 1996]. Au milieu des années quatre-vingts, des accords sont conclus entre direction des groupes transnationaux et représentants du personnel à l'échelle européenne dans le but d'organiser l'information et la communication des salariés [THOMSON Grand Public 1985]. Cette tendance à opter pour les accords correspond à un changement général de l'approche communautaire en matière de politique sociale ce que Streeck appelle le néo-volontarisme [STREEK & VITOLS 1993] : un engagement émergent vers un régime de régulation décentralisée, avec une préférence pour une loi «douce » et un ordre «privé », et opérant avec des participants à géométrie variable protégés des interventions centrales, privilégiant l'aspect local à la régulation normalisée universaliste.

(I) Les motivations des accords, selon les acteurs

Les intérêts des acteurs convergent dans un contexte de transformation profonde des entreprises. Il s'agit pour les entreprises :

- de gérer les conséquences négatives des restructurations en cours ou envisagées [GUARRIELLO JOBERT 1992],
- de clarifier les politiques industrielles menées dans les différents secteurs d'activité du groupe, de permettre de mieux faire connaître les enjeux de la société mère aux filiales étrangères [FONDATION EUROPE & SOCIETE 1994],
- de rationaliser l'acteur syndical en l'obligeant à se coordonner, à bâtir une stratégie cohérente ce, qui rejoint l'idée de l'intérêt d'un contre-pouvoir syndical fort avancé par BSN DANONE,
- ou au contraire, de court-circuiter les initiatives syndicales [GOLD et HALL 1992]
- de mener une politique sociale plus homogène, reposant sur des principes communs, de créer une culture de groupe de dimension européenne [FONDATION EUROPE & SOCIETE 1994], [GOLD et HALL 1992] ;

et il s'agit pour les syndicats :

- d'accéder à une information complète pour préparer des stratégies appropriées, pour avancer des propositions
- d'utiliser ces informations en vue des négociations collectives au niveau national [GOLD et HALL 1992]
- d'échanger des informations sur les nouvelles pratiques [GOLD et HALL 1992].

(II) L'entrée en scène des entreprises nationalisées

Les premiers accords ont leur origine dans des entreprises françaises. Le gouvernement socialiste français de l'époque a usé de pression en nommant des directeurs favorables à la concertation à l'échelle européenne dans les entreprises venant d'être nationalisées. C'est pourquoi le climat politique explique la signature d'accords concernant certaines entreprises françaises [GOLD 1995]. En 1985, THOMSON GRAND PUBLIC signe un accord avec la FEM (fédération Européenne de la Métallurgie) en vue d'un dialogue institutionnalisé avec les représentants des différentes filiales ; celui-ci instaure un comité de liaison et une commission européenne formée de 26 représentants du personnel des différentes filiales du groupe. D'une façon plus informelle, la société SAINT-GOBAIN réunit les représentants syndicaux des différentes filiales européennes pour les informer de la situation du groupe, mais se refuse à toute formalisation de cette pratique. Le groupe informatique BULL signe un accord de mise en place d'un comité d'information des entreprises Bull (CIEB) en 1988.

Streeck & Vitols [1993] ont montré, l'influence politique du gouvernement français socialiste. La législation fait plus avancer les pratiques de ressources humaines que le volontarisme [EVANS 1984], [GOLD HALL 1992]. Ils ont également validé l'hypothèse de la prédominance du modèle politique sur le modèle économique comme explication. Par modèle économique, ils font allusion à la concentration et donc au besoin d'intégration des groupes, qui s'oppose à une forte diversification. Selon eux, les entreprises adoptent une stratégie de concentration s'appuyant sur l'intégration au moyen des mécanismes d'information et de communication [SCHULTEN 1996]. Le mouvement stratégique général des entreprises tend à une concentration sur les métiers de l'entreprise, à un abandon de la diversification [VOYNNET FOURBOUL 1996].

Si l'intégration nous semble être une motivation du besoin d'information et de communication, en revanche la concentration ne semble pas un indicateur suffisant de la volonté d'intégration. En effet, la concentration est en voie de construction et le périmètre des entreprises est encore bien fluctuant comme en témoigne la vague des fusions et acquisitions.

(III) Le relais par les entreprises privées

Par ailleurs une autre initiative intéressante est à signaler, il s'agit de BSN, qui signe avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) un accord de consultation en 1986. Ces initiatives entraînent la signature d'autres accords. D'origine française (Rhône Poulenc, Péchiney, Elf-Aquitaine), les accords gagnent ensuite d'autres groupes européens, notamment Volkswagen, Nestlé, Allianz (Assurances). La FEM déploie une intense activité pour parvenir, annonce son secrétaire général en 1990, « à créer entre dix et quinze précédents avec les entreprises multinationales au cours des trois prochaines années ».

Ces **accords sont volontaires**, ils n'émanent pas d'une obligation légale. On peut donc les considérer comme un phénomène méritant quelques recherches d'explications.

B - Le processus menant aux accords

Le processus menant aux accords est intéressant à plusieurs titres :

- D'abord il permet de dresser le panorama des acteurs, qui entrent sur la scène européenne, d'appréhender leurs motivations, et l'enjeu que représente l'accord
- Ensuite ce processus est un apprentissage : chaque accord s'inspire de l'expérience antérieure, mais apporte à son tour son originalité, tente d'aller plus loin, d'infléchir les directions. Cette dimension historique est riche a été remarquablement illustrée par les travaux de GUARRIELLO & JOBERT [1992]. Il s'agit donc de se reporter aux détails de leur recherche que nous nous efforçons de synthétiser rapidement.
- Enfin les accords ont pesé fortement sur le texte de loi européen, qui privilégie la voie souple de la négociation d'un accord entre les parties, la norme minimale légale n'intervenant que dans un second temps.

(I) L'influence du modèle français et des modèles nationaux

Parce que les premiers accords sont nés en France, le modèle, qui a inspiré la trame de ces accords est issu d'une expérience française, en l'occurrence celle des **comités de groupe**. Cependant les accords sont extrêmement variés, personnalisés se situant sur un continuum allant d'un type « comité de groupe français élargi » à un « comité à caractère supranational marqué » [GUARRIELLO, JOBERT 1992].

En outre qu'en est-il des comités d'entreprise européens non français ? Le comité d'entreprise européen du groupe Volkswagen par exemple est issu d'un accord influencé par le modèle allemand, (forte institutionnalisation de la participation du conseil d'entreprise aux décisions). Ce, qui tend à faire penser que les CEE sur le plan institutionnel sont soumis à **l'influence nationale des sièges sociaux** :

« Le modèle de relations professionnelles conçu au niveau transnational est fortement inspiré par le modèle national dans lequel se situe le siège de l'entreprise » [GUARRIELLO, JOBERT 1992].

(II) Information, consultation

L'information est le plus petit dénominateur commun entre les accords ; cela signifie que chaque partenaire social tente de faire un pas vers l'autre dans le sens d'une rationalisation des conflits : les syndicalistes acceptent la logique du marché, et les directions cherchent à humaniser leur stratégie sociale. Cette information est assortie d'un droit de réponse des représentants des salariés, condition pour que s'instaure le dialogue, la directive stipule d'ailleurs le terme : « échange de vues ». L'organisation des réunions et la fixation de l'ordre du jour revêtent une grande importance ; l'ordre du jour relève normalement de la direction, mais les représentants, qui peuvent y être associés possèdent plus de pouvoir.

La consultation est une option pour certains accords, et a été la source d'une vaste polémique, qui a mené à une interprétation du terme consultation dans son sens le plus faible par la directive, mais pas forcément dans l'application nationale et en particulier dans la jurisprudence.

(III) Les apports spécifiques à chaque accord

Chez Volkswagen, par exemple, la recherche de positions communes sert à prévenir, et à régler d'éventuels conflits d'intérêt entre salariés des différentes filiales du groupe, et à proposer à la direction un interlocuteur unique aisément consultable pour des décisions à caractère supranational.

BSN-DANONE crée un groupe de travail restreint chargé de faire des propositions. L'objectif d'homogénéiser les règles est réalisé grâce à une standardisation des informations recueillies au niveau des filiales inspirée du bilan social français.

(IV) Accords formels vs informels

Le caractère volontaire et informel des accords (accord tacite, note, échange de lettres, document d'origine syndicale) semblaient convenir aux acteurs en favorisant, souplesse, ajustements, réarrangements successifs. Les acteurs nationaux habitués à des modèles rigides et formels appréciaient le manque de rituel favorisant l'échange fécond entre les parties.

Une recherche portant sur vingt CEE établis avant 1991 montre la grande diversité de la structure organisationnelle [STREEK & VITOLS 1993]. M. Gold & M. Hall [1992] dans leur recherche auprès de quinze multinationales européennes (Airbus, Allianz, BSN, Bull, Cooperative Insurance Society, Ford, Gillette, IBC, Nestlé, Péchiney, Rhône Poulenc, Saint-Gobain, Thomson, Unilever, Volkswagen) concluent à cette époque à la distinction entre les accords officiels écrits, les accords relevant d'une pratique convenue et les arrangements informels. Par pratique convenue il faut entendre : « *les dispositions pour lesquelles aucun accord officiel écrit n'existe, mais, qui ont été prises suite à des négociations et à un accord entre la direction et les représentants des syndicats ou du personnel.* » Les arrangements informels sont des initiatives venant soit de la direction soit du personnel, et, qui reçoivent un soutien informel de l'autre partie.

Ces distinctions mettent l'accent sur le fondement, sur la stabilité des dispositions. Toutefois l'étude de Pascale Bonneton [1996] montre pour 51 accords européens signés avant le 15/05/95 que la formalisation a gagné du terrain : seules 4 entreprises sur 51 procèdent par échange de correspondance.

Section 3 - Les grandes tendances des accords

Les comités d'entreprise européens se sont mis en place par étape :

- la première étape se déroule avec les premiers accords volontaires
- ceux-ci sont suivis de la directive européenne N°94/95 du 22 septembre 1994 puis des transpositions nationales deux ans après. Durant cette période se produit une deuxième vague d'accords instituant des comités d'entreprise européens ; cette deuxième vague correspond au désir des directions de profiter des conditions favorables de l'article 13 de la directive européenne ; nous appellerons cette étape : l'étape « article 13 »
- une fois la transposition effectuée, les nouveaux accords dès le 22 septembre 1996 relèvent du formalisme de l'article 6 (les accords doivent, alors être conclus par un groupe spécial de négociation dont la composition et le fonctionnement sont déterminés par la loi de transposition).

Ces trois étapes mettent en oeuvre des motivations assez différentes parmi le management. Les accords récents s'inspirent de l'expérience des accords antérieurs du fait du benchmarking actif dont font preuve les parties prenantes.

A - Question et méthodologie

Durant la décennie, qui s'est écoulée un grand nombre d'accords, qui institutionnalisent le comité d'entreprise européen a été signé. L'accord représente une trace intéressante pour évaluer les tendances des comités d'entreprise européens. Que nous apprennent les accords ? Quelles sont les orientations de ces accords ? Comment se répartissent-ils dans le paysage européen ? Le lien entre relations industrielles et forme de l'accord se retrouve-t-il ou dispose-t-on véritablement d'accords de type européen ?

P. Cressey [1997] considère que la directive européenne n'est que le commencement d'un processus touchant les entreprises, qui mettent en place ou font vivre un comité d'entreprise européen. Les négociations concernant des exemptions par rapport à la législation se poursuivront, et des variations entre pays seront observables. Le caractère contingent des pays mérite à ce stade un approfondissement.

Parce que les organisations syndicales européennes ne sont pas homogènes et développent des stratégies de négociation des accords différentes, nous faisons l'hypothèse que des différences surgiront dans les comparaisons entre secteurs industriels.

Nous ne retiendrons que ces deux facteurs de contingence, mais d'autres facteurs méritent également de l'attention tels que la taille de l'entreprise et le degré d'internationalisation de l'entreprise.

Au bout de ces 10 ans se sont accumulés plus de 500 accords répertoriés en partie par différents organismes :

- Nous avons dans un premier temps utilisé les données de l'ISE (Institut Syndical Européen), qui présente les textes des accords de façon très complète pour illustrer les grandes tendances et les répartitions des accords par pays, par secteur d'activité et établir une analyse inter-accord.
- Pour une analyse intra-accord nous avons utilisé la base de données de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail de Dublin, qui répertorie des variables de 386 accords relatifs à l'article 13 sous format SPSS, accessible par Internet. 64 variables ont été définies par la Fondation, selon des grands thèmes comme : l'entreprise, l'accord, le rôle, la composition de l'instance européenne, l'organisation, les rencontres, les facilités, la confidentialité et la protection.

B - Le pays d'origine du siège

Ce, qui fait l'originalité de la directive européenne et des accords instituant le comité d'entreprise européen tient dans l'origine du pays du siège de l'entreprise signataire. En effet, la directive concerne toutes les entreprises dont le nombre de salariés en Europe est supérieur à 1000, et dont deux pays européens hormis le pays du siège social européen comprennent chacun plus de 150 salariés. Avec la venue du Royaume-Uni soumis à la directive dès le 15 décembre 1999, 234 nouvelles entreprises sont couvertes par la directive [KERCKHOFS 1999]. Des entreprises **d'origine non européennes**, mais dont les opérations sont européennes sont donc concernées par la directive. La répartition de ces entreprises par origine du pays du siège est reproduite sur le tableau suivant :

<i>PAYS</i>	<i>Nombre</i>	<i>PAYS</i>	<i>Nombre</i>
ALLEMAGNE	106	JAPON	16
USA	71	AUTRICHE	17
UK	78	NORVEGE	9
FRANCE	54	DANEMARK	9
SUEDE	28	ESPAGNE	1
PAYS-BAS	33	CANADA	3
SUISSE	27	IRLANDE	4
BELGIQUE	21	AUTRES	2
FINLANDE	16	AUSTRALIE	2
ITALIE	17	Total	516

Tableau 9-2 : Répartition des C.E.E., selon les pays des sièges

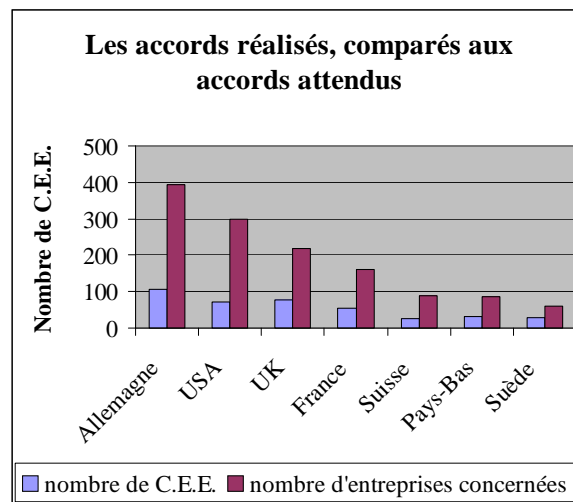
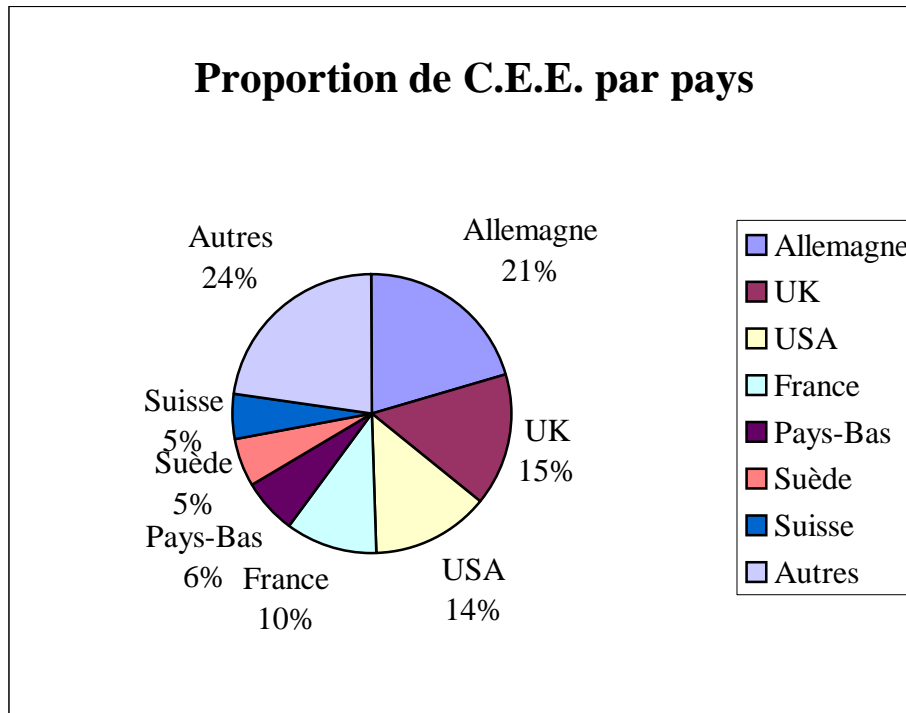
Source : à partir des bases de données de l'ISE et de la fondation européenne, novembre 1999

Avec ses 106 comités d'entreprise européens, soit 21 % des comités d'entreprise européens, l'Allemagne se situe en tête suivie toutefois par le Royaume-Uni (78) et les Etats-Unis (71).

Les entreprises signant les accords ont leur origine dans des pays, qui ne sont pas seulement européens. Nous emploierons le raccourci de pays du siège pour désigner l'origine du groupe, et examinons la répartition de la nationalité : l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et la France arrivent en tête de liste. L'Allemagne devance largement les autres pays, et a réalisé 21 % des accords. Le poids américain est à prendre en compte également.

Le fait le plus remarquable est que déjà en 1996 juste après l'Allemagne et la France, le pays, qui totalise le plus d'accords soit le Royaume-Uni, alors que ce pays n'avait pas ratifié la Charte Sociale, et que par conséquent ses entreprises n'étaient pas soumises à la directive, si ce n'est aux mêmes conditions extra-territoriales [WELCH 1994] que les multinationales américaines et japonaises. Ainsi des accords volontaires ont été signés au Royaume-Uni en grand nombre et de façon continue, contrairement à l'exemple français illustré par un démarrage fort et initiateur sous l'influence politique suivi d'un essoufflement. Par ailleurs les accords britanniques ont prévu la participation des représentants britanniques, car leur exclusion pourtant possible sur le plan légal aurait eu des répercussions conflictuelles [WELCH 1994]. W. Coupar et B. Stevens in [SPARROW

MARCHINGTON 1998] notent que même les entreprises britanniques sans syndicat introduisent de nouvelles formes de consultation.



Les accords attendus avaient été évalués par sept instituts de recherche (Fast, LRD, FAFO, SOMO, SINDNOVA, ISE, CODE, UAT), et répertoriés par l'ISE. Du fait des changements de périmètre des entreprises, ils ont subi des variations.

Alors que deux ans auparavant on distinguait deux types de pays :

- ceux, qui avaient engrangé les accords : le Royaume-Uni en tête suivi par la Suède et la France
- et ceux, qui en avaient réalisé environ le tiers : l'Allemagne, les Etats-Unis, les Pays-Bas et la Suisse,

nous constatons que désormais l'Italie, la Norvège et la Suède ont pris une avance considérable en réalisant plus de la moitié des accords attendus. Les Etats-Unis et l'Allemagne ne réalisent que le quart de leurs accords attendus. Les Pays-Bas ont rattrapé leur retard puisque ce pays n'avait réalisé aucun accord jusqu'en 1995 sans que ce fait puisse être expliqué de façon convainquante [RIVEST 1995], mais tiendrait dans les rivalités entre syndicats et représentants des comités d'entreprise [IPA 1996].

Des pays sont fortement retardataires, le Danemark, l'Irlande et en particulier l'Espagne, qui n'a réalisé qu'un accord sur les 35 prévus.

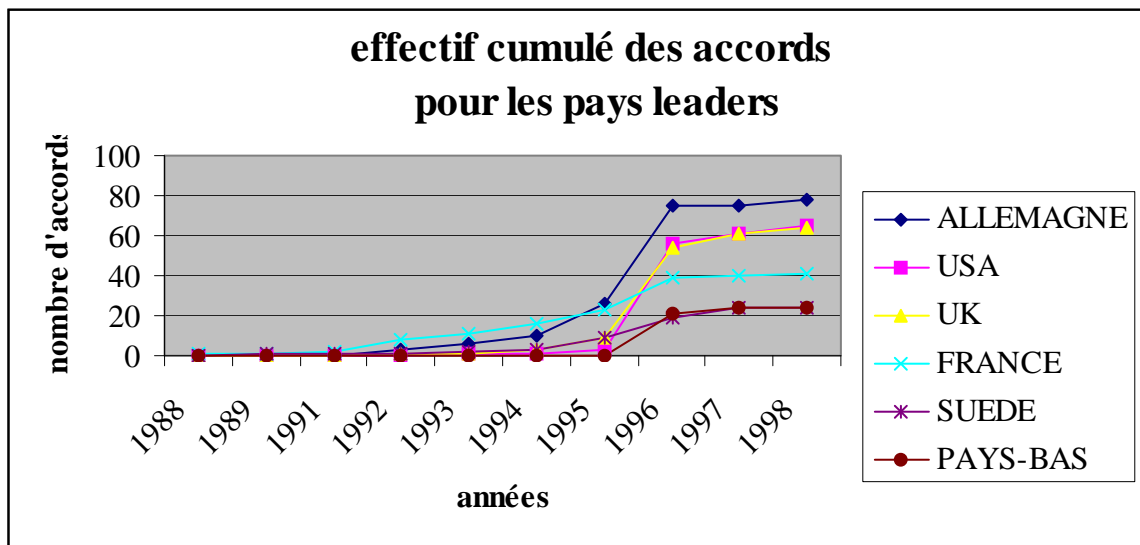
C - La progression des accords

Les accords ont été conclus, selon plusieurs vagues [RIVEST 1996] Les années 1985-1989 constituent la période des pionniers. Avec seulement cinq accords, tous français, parfois non formalisés. Les années 1990-1992 voient la première extension à l'Allemagne. Les années 1993-1995 représentent la période d'adoption (la courbe d'adoption se situe avant le point d'inflexion d'une courbe logistique).

PAYS	1988	1989	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	NS	Total
ALLEMAGNE				3	3	4	16	49		3	12	92
USA					1		2	53	5	4	5	71
UK				1		2	6	45	7	3	1	66
FRANCE	1		1	6	3	5	7	16	1	1	4	46
SUEDE		1			1	1	6	10	5		3	28
PAYS-BAS								21	3		1	25
SUISSE								18		1	2	21
BELGIQUE							2	14	1		1	19
FINLANDE				1		1	1	8	3	1	1	16
ITALIE					1		2	9		1	2	15
JAPON						1	4	9			1	15
AUTRES				1		2	4	25	2	4		38
Total	1	1	1	12	9	16	50	277	27	18	33	452

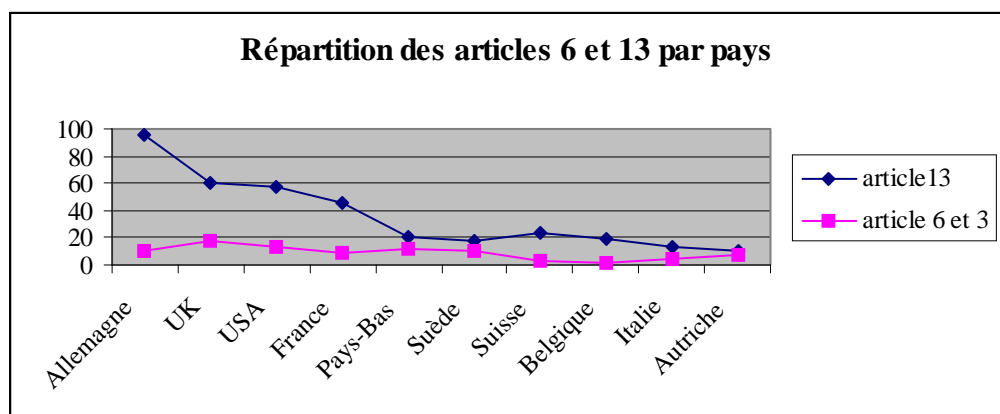
Tableau 9-3 : Evolution des accords

Source : à partir des données de l'ISE 1999



Nous nommons les pays leaders, les pays pour lesquels le plus grand nombre d'accords a été enregistré. Ce raccourci employé n'induit pas d'autres significations.

L'examen des courbes des effectifs cumulés montre bien l'allure logistique des représentations. 1996 est l'année de plus forte signature des accords, car c'est l'année ultime durant laquelle des accords relevant de l'article 13 pouvaient encore être signés. La répartition mensuelle est édifiante : 140 accords sont signés en septembre 1996 [KERKHOFS 1999].



On remarque la nette prédominance des comités d'entreprise européens relevant de l'article 13 par rapport aux récents comités d'entreprise européens relevant désormais de l'article 6 et 3. L'amplitude entre les deux courbes révèle que l'Allemagne apparaît comme le pays ayant le plus vite opté pour l'article 13 contrairement aux Pays Bas et à la Suède par exemple. Les entreprises, qui ont opté pour cet article ont pu mettre en œuvre leur comité d'entreprise européen avec une plus grande liberté.

D - La répartition par secteur d'activité

(I) La période antérieure à 1996

Les 59 accords étudiés par [BONNETON, CARLEY, HALL, KRIEGER 1996] et la répartition peu différente de celle plus récente, présentée par Catherine Pélissier dans le cadre d'une étude proposée lors du colloque de Milan en mai 1996 par l'Académie de Droit Européen de Trèves, montrent la **prépondérance des secteurs de la chimie (36%) et de la métallurgie (34%)**. Si l'on examine la proportion des entreprises soumises à la directive par secteur d'activité, nous obtenons le poids théorique des secteurs d'activité. La métallurgie et la chimie sont les secteurs d'activité les plus concernés par la directive, sans doute, parce que structurellement, ces secteurs favorisent des entreprises de taille plus importantes que les autres secteurs d'activité. Par ailleurs, les répartitions sont à peu près proportionnelles, c'est-à-dire que la proportion d'entreprise par secteur soumise à la directive est à peu près la même que la proportion des entreprises par secteur ayant signé un accord ; les commerces et services réalisent à cette époque moins d'accords par rapport à la configuration sectorielle globale.

(II) La période actuelle : 1999

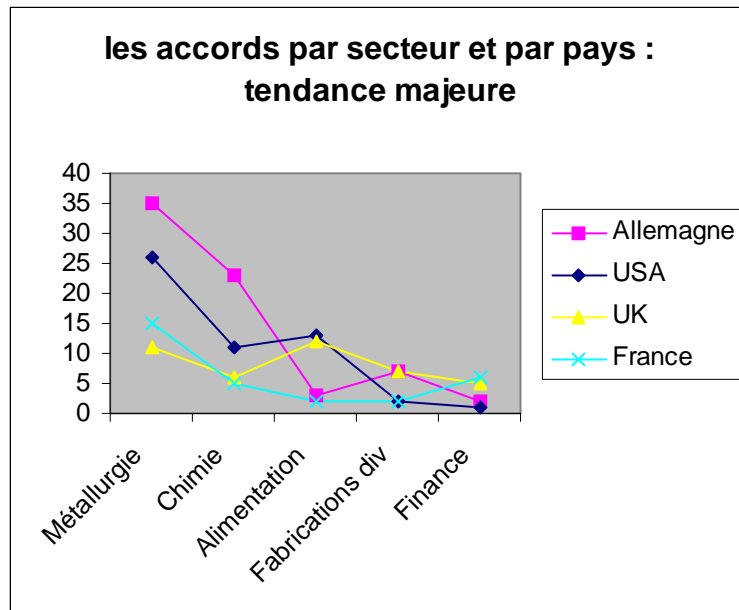
Les 382 accords relevant de l'article 13, et mis à disposition par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail ne sont pas complets puisque l'ISE en a relevé 415 à ce jour. Toutefois l'effet de masse produit par ces 382 accords nous permet de saisir les mouvements généraux. Nous avons relevé quelques éléments intéressants permettant de traduire l'actuelle configuration de ces accords sur le plan européen.

Les secteurs industriels faisant l'objet du plus grand nombre d'accords sont :

1. la métallurgie, qui réalise 138 accords soit 36 %
2. la chimie avec 66 accords soit 17 %
3. l'alimentation avec 47 accords soit 12 %
4. les fabrications diverses avec 31 accords soit 8%

On remarque la perte de vitesse du secteur de la chimie, et l'apparition plus éparse d'accords dans de multiples secteurs (textile, autres productions, carton, finance, transport et commerce). L'Allemagne et les Etats-Unis ont proportionnellement davantage signé dans le secteur de la métallurgie et de la chimie, tandis que la France et le Royaume-Uni ont réparti les accords de façon moins concentrée.

Les secteurs de la métallurgie et de la chimie sont des secteurs bien organisés sur le plan syndical ; la négociation des accords nécessite une forte implication des syndicats au niveau européen, qui n'ont plus toujours la capacité d'absorber les nouvelles négociations au titre de l'article 6 [KERKHOF 1999]. Le Royaume-Uni a bien réparti ses accords dans tous les secteurs, mais apparaît proportionnellement plus implanté dans le secteur de l'alimentation par rapport aux autres pays, la France dans le secteur financier. Les secteurs du textile (12 accords) et du transport (6 accords) ont plus de peine à négocier. Les secrétariats professionnels internationaux dans ces secteurs reconnaissent la difficulté de traiter avec les partenaires des directions plus réticents que les directions des autres secteurs.



Section 4 - Voyage au sein des accords

A - Les signataires de l'accord

Sur les 364 accords mentionnant les fonctions des signataires, on note 94 syndicats, 93 représentants des salariés, 76 comités d'entreprise, puis dans 69 cas à la fois des syndicats, comités d'entreprise ou représentants des salariés. Bonneton et alii [1996] font mention du grand nombre de signataires côté salariés :

- organisations syndicales internationales, Secrétariats Professionnels Internationaux, Confédération Européenne des Syndicats et ses comités syndicaux européens affiliés, Confédération Européenne des Cadres
- organisations syndicales nationales
- groupements nationaux type comité d'entreprise
- représentants des salariés non identifiés ou non précisés

Déjà Bonneton et alii [1996] constataient que 30 accords sur 51 étudiés faisaient apparaître une participation directe des syndicats dans le processus de mise en place des accords. L'Allemagne fait prévaloir son système national en faisant signer majoritairement les membres de comités d'entreprise (53 sur 82 accords), tandis que la France et l'Italie signent majoritairement avec les syndicats uniquement. Les Pays-Bas et les Etats-Unis préfèrent les représentants de salariés aux syndicats. Suède, Suisse, Danemark, Autriche font appel à toutes les catégories citées.

B - Les représentants dans les C.E.E.

(I) Le nombre de représentants

M. Gold & M. Hall [1992] dans leur recherche auprès de 15 multinationales européennes constatent que le nombre des représentants varie de 12 (BSN verreries) à 75 (Elf Aquitaine) avec une moyenne de trente, ce, qui est le nombre spécifié pour les comités de groupe dans la législation française. La taille est le reflet d'une contradiction entre la tendance à vouloir représenter toutes les entreprises du groupe et celle à vouloir obtenir une proportion modérée facilitant l'efficacité de l'institution.

Ce nombre n'est spécifié que dans 248 accords. Les trois quarts des comités d'entreprise européens ont de onze à trente représentants donc un chiffre inférieur à celui relevé dans les premiers comités. L'Allemagne constitue des comités avec un plus petit nombre de représentants que la France.

(II) La sélection des représentants

La directive ne donne pas de détail concernant l'identité des représentants des salariés membres des comités d'entreprise européens [COLAIANNI 1996]. La sélection des représentants se fait pour plus de moitié des accords en fonction de procédures légales et des pratiques dans les pays envoyant les représentants. La France, l'Allemagne et les Etats-Unis prévoient pour certains accords des moyens spécifiques dans chaque pays. Les Britanniques ont parfois heurté les organisations syndicales européennes par le choix de leur méthode de sélection ; c'est ainsi que MARK & SPENCER propose en 1995 à ses salariés européens susceptibles de devenir membre du comité d'entreprise européen de contacter la DRH, avant de consulter les syndicats [IRS 1995].

(III) La participation des syndicats aux réunions

La participation des syndicats est majoritairement non prévue dans les accords (227 cas soit 63% des accords). Elle est en particulier non prévue pour les secteurs de la métallurgie, du carton et de la chimie. En revanche elle est davantage reconnue dans les autres secteurs⁸⁵ tels que fabrication, textile, finance, alimentation.

		Participation syndicale aux réunions			Total
		de droit	sur invitation	pas de participation	
secteurs peu participatifs	Chimie et papier	10	15	55	80
	Métallurgie	12	16	110	138
secteurs plus participatifs	Autres fabrications et textile	16	10	17	43
	Finance service construction	22	7	23	52
	Alimentation	22	3	22	47
	Total	82	51	227	360

Tableau 9-4 : La participation des syndicats aux réunions, selon les secteurs d'activité

Cette déclinaison de la participation syndicale appliquée aux pays nous permet d'esquisser les remarques suivantes :

- le Japon ne prévoit pas la participation de syndicat dans les comités d'entreprise européens ni par droit ni sur invitation

Pays	Participation syndicale aux réunions			Total
	de droit	sur invitation	pas de participation	
France et USA	20	14	50	84
Allemagne	19	18	50	87
Italie et Royaume-Uni	28	12	16	56
TOTAL	67	44	116	227

Tableau 9-5 : la participation syndicale aux réunions, selon les pays

⁸⁵ Nous rejetons l'hypothèse d'indépendance des distributions après test de Khi2 du tableau 3 : il existe une dépendance entre secteurs et niveau de participation syndicale.

- Le tableau croisé⁸⁶ ci dessus nous permet de constater que l'Italie et le Royaume-Uni prévoient proportionnellement plus de participation syndicale que de non participation, ce, qui est conforme à leur système de relations industrielles ; la tendance est inverse pour les Etats-Unis et la France, qui sur ce plan prévoient deux fois plus de non participation. L'Allemagne se situe entre les deux tendances.

(IV) La représentation du personnel

La représentation du personnel s'effectue par un double canal soit électif soit syndical ; or, du côté syndical, les acteurs ont des sensibilités différentes : du côté des organisations syndicales internationales, on peut distinguer deux logiques : une logique syndicale, suivie notamment par l'UITA opposée à une logique de représentation des intérêts, défendue par la FEM [GUARRIELLO JOBERT 1992]. Dans les deux cas, les organisations syndicales signataires conservent la fonction essentielle **de coordination entre syndicats nationaux et de lien entre ces syndicats et la direction de la firme multinationale**. Dans le cas de l'UITA, on observe un comportement exclusif, qui tend à écarter d'autres syndicats non adhérents à l'organisation internationale. Toutefois la directive adopte l'attitude la plus ouverte possible en retenant l'expérience des premiers accords et en laissant le choix de la représentation. La recherche de dialogue nécessite un terrain commun que les acteurs trouvent dans les contenus de travail concrets plutôt que dans des liens idéologiques, et qu'ils déclinent par thème : organisation du travail, qualification, formation, hygiène, sécurité.

Dans ce cas des accords volontaires, il s'agit d'éviter que les réunions ne se transforment en séances plénières et au contraire, de favoriser la remontée d'information, les échanges. Le fait de privilégier les représentants élus plutôt que les délégués syndicaux permet d'éviter le débat idéologique, et de ne pas exclure un syndicat comme la CGT, qui à l'époque n'est pas membre de la CES ou de l'UITA [GUARRIELLO JOBERT 1992].

Ces accords permettent à certains syndicats nationaux de branche et à leurs comités syndicaux respectifs au niveau européen, comme la FEM (métallurgie), la SETA-UITA (alimentation), la FESC (chimie) et l'EURO-FIET (banques, assurances, commerce),

⁸⁶ Le Khi2 observé est de 13.64 supérieur au Khi2 théorique 9.49 pour 4 degrés de liberté ; nous retenons l'hypothèse d'une dépendance. Nous avons choisi de procéder à des regroupements pour illustrer les trois tendances principales illustrant la stratégie managériale en ce, qui concerne la participation syndicale.

d'aller plus loin dans leur revendication en faisant de la création de comités d'entreprise européens—structures, qui devraient être permanentes et obligatoires dans tout groupe transnational—une de leurs priorités, tant sur le plan de leur programme que sur celui de la stratégie d'action. Ces syndicats ont développé sur le terrain différents modèles d'organes européens d'information et de consultation avec pour objectif prioritaire de fournir aux représentants des travailleurs une information identique, en temps utile, sur les décisions socio-économiques cruciales concernant les groupes transnationaux de leurs secteurs d'activité économique respectifs [BUDA GOBIN in TELO 1994].

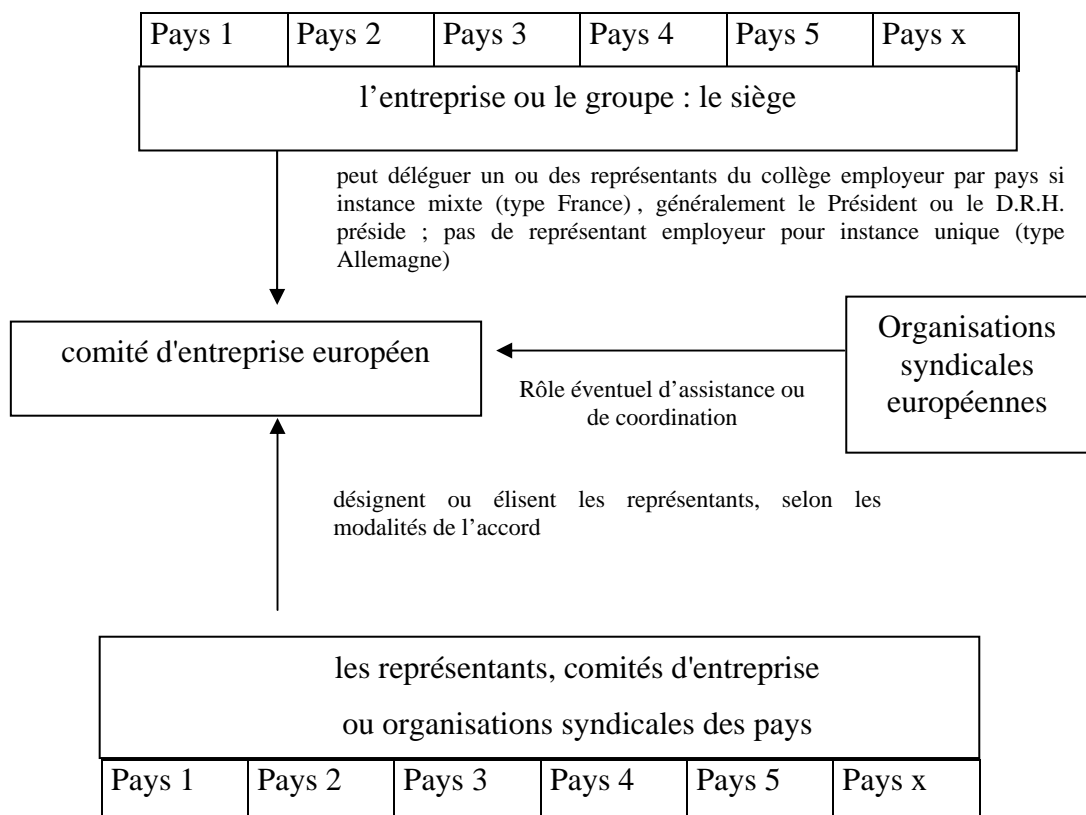


Figure 9-1 : La représentation au sein du comité d'entreprise européen

C - L'organisation du C.E.E.

(I) Qui préside le C.E.E. ?

La personne dirigeant les réunions de comité d'entreprise européen n'occupe pas les mêmes fonctions, selon les cas. Généralement c'est un représentant de la direction, qui tient ce rôle (210 accords sur 380 le prévoient explicitement) ; mais l'Allemagne occupe une place à part puisque dans 46 de ses accords, c'est un représentant des salariés, qui tient ce rôle. Là encore nous assistons à un fait marquant l'influence de système des relations industrielles nationales élargi au plan européen ; en effet en Allemagne, ce sont les représentants des salariés, qui président les comités d'entreprise « Betriebsrat » et non pas la direction comme c'est le cas pour d'autres types de comités d'entreprise nationaux.

(II) L'ordre du jour

Dans 87 % des cas, les accords prévoient la fixation de l'ordre du jour. L'Allemagne et la Suède le spécifient moins toutefois. Ce point est en effet fondamental, car l'ordre du jour influence considérablement le fonctionnement du comité d'entreprise européen. Un ordre du jour donne des indications sur l'équilibre des pouvoirs des acteurs, et permet de qualifier le fonctionnement du comité d'entreprise européen : un ordre du jour souple renforce le côté informel de l'instance, qui sera positionnée plutôt vers le dialogue, l'échange, alors qu'un ordre du jour plus structuré apporte plus de formalisme dans le fonctionnement du comité d'entreprise européen, mais aussi ouvre la voie aux travaux en commun. L'ordre du jour comprend le contenu de l'information stratégique que la direction souhaite contrôler [WESTON & alii 1997].

Il faut rapprocher l'idée de la fixation de l'ordre du jour avec celle de la présidence de l'instance : en effet l'Allemagne prévoit que la fixation de l'ordre du jour se fait côté salariés (13 accords) ou par un processus mixte (51 accords). Généralement c'est la fixation en commun, qui est la règle : 282 accords sur 333. Parmi les ordres du jour fixés uniquement par le management, on trouve des pays tels que les Etats-Unis et le Royaume-Uni. On retrouve là les idées classiques développées dans la comparaison des relations industrielles : les pays anglo-saxons souhaitent le plus fort contrôle possible, l'Allemagne laisse plus de pouvoir aux représentants des salariés et le reste des pays européens est situé entre ces deux tendances.

D - Les différences entre C.E.E. relevant de l'article 13 vs de l'article 6

Le processus de négociation prévu par l'article 6 prend comme base de représentation, les pays des filiales et non pas la composition des effectifs. Ceci entraîne deux conséquences :

- même les pays à faible effectif sont représentés lors de la négociation
- la représentation du comité d'entreprise européen est plus axée dorénavant sur des considérations géographiques.

La composition du groupe spécial de négociation a également pour effet de lisser la part des représentants nationaux du pays du siège [EIRR 12/1997]. Le formalisme du contrat augmente avec les prévisions de modification de structure affectant l'accord, la durée et les termes de renégociation de l'accord, des détails plus précis concernant les réunions, les formations, les moyens matériels, des indications sur les thèmes de réflexion en commun, une insistance sur les clauses de confidentialité, une référence accrue à la directive et aux mesures de transposition nationale.

E - Quelques spécificités et remarques

Certaines instances portent le nom de comités d'entreprise européens ou s'apparentent aux comités d'entreprise européens, mais ne sont pas reconnues par les organisations syndicales, et n'ont pas fait l'objet d'un accord. Il s'agit de Marks & Spencer (groupe britannique) et Digital (USA) et dans une moindre mesure de Bertelsmann et Honda [IRS 1995]. Dans ces entreprises soit les syndicats ne sont pas reconnus (cas de Marks & Spencer dont 90% des salariés travaillent au Royaume-Uni là où l'entreprise ne reconnaît pas les syndicats) soit la densité syndicale est très faible donc très peu représentative des salariés. Les organisations syndicales critiquent fortement ces instances de peur qu'elles encouragent l'essaimage de comité d'entreprise européen « maison » excluant systématiquement la présence syndicale.

Le cas de DIGITAL illustre la confrontation entre management et organisations syndicales : alors que le management a mis en place un réseau électronique d'information et de consultation non légitimé par les organisations syndicales, les salariés ont de leur côté formé un comité d'entreprise européen depuis 1992 avec des représentants de 9 pays européens ; ce comité d'entreprise européen n'est pas reconnu par le management malgré ses demandes et les diverses manifestations. Ceux, qui soutiennent ce comité d'entreprise européen, estiment qu'il accomplit les fonctions principales : l'échange d'information et la formation d'un réseau transnational d'acteurs ; ils avancent que leurs résultats sont meilleurs que ceux obtenus par les comités d'entreprise européens officiels soutenus financièrement par leur direction, mais subissant la domination des directions lors des réunions [TURNER 1996 p 336].

L'analyse des accords mériterait également d'évoquer des points tel que le niveau d'application du comité d'entreprise européen : le comité d'entreprise européen couvre-t-il un secteur, une division de l'entreprise ou le groupe entier ou les deux, [COLAIANNI 1996] emploie le terme de comité parapluie pour désigner les comités couvrant l'ensemble des salariés d'un groupe. L'absence de cohérence entre branches complexifie la négociation de l'accord. En effet, les différentes entités d'un groupe peuvent ne pas relever d'une même convention, d'une même branche. Chaque entreprise doit donc négocier au cas par cas, et faire intervenir un grand nombre d'acteurs ce, qui ne simplifie pas la procédure.

L'analyse des accords entraîne un questionnement riche : pourquoi l'Allemagne réalise si peu d'accord par rapport à ses obligations, pourquoi des pays comme le Danemark, l'Irlande et l'Espagne sont à ce point retardataires ?

Les limites de l'analyse des accords sont toutefois importantes ; en effet l'écart entre les engagements formalisés et la pratique, le fonctionnement réel des instances est grand. Le simple examen des accords ne nous donne pas la véritable règle du jeu établie au sein de chaque comité d'entreprise européen. Il s'agit d'aller plus loin : si par exemple Lecher et Rüb [1999] parviennent à distinguer trois types de comité d'entreprise européen, un comité d'entreprise national étendu au niveau européen, un comité avec domination du pays du siège, un comité collectif européen, c'est au moyen d'une recherche qualitative et non pas d'un examen même approfondi des accords.

Synthèse Sous-Partie trois – chapitre 3 – le comité d'entreprise européen et les accords

Si Bonneton et alii [1996] après avoir examiné 51 accords constatent leur extrême diversité, nous retrouvons toujours cette diversité dans les accords de type article 13 et avons montré les influences nationales sur certaines caractéristiques du comité d'entreprise européen. Ces influences nationales sont liées à la prégnance du système de relations industrielles national : Présidence et ordre du jour affectés différemment en Allemagne, conformément au système national, participation syndicale plus forte pour les pays à canal unique (Royaume-Uni, Italie), nombre de représentants plus élevé en France qu'en Allemagne ; quant à l'influence sectorielle, elle est marquée par le système de relations industrielles supranational, qui est observé par exemple dans la prépondérance du secteur de la métallurgie expliquée par l'action syndicale au niveau international et européen (rôle de la FEM).

Synthèse de la Partie un

Nous avons conduit la problématique du comité d'entreprise européen dans cinq directions principales à partir de nos cinq questions de recherche initiales. Nous avons activé un cadre multi-théorique, qui fait référence à cinq points autour desquels s'articulent un ensemble de questions et d'hypothèses :

- La forme du comité d'entreprise européen
- l'information et la communication
- le pouvoir
- la structuration et l'institutionnalisation
- l'impact du comité d'entreprise européen, ses effets réels ou potentiels

La figure suivante reprend les questions et hypothèses principales autour de ces points-clés. Les modèles théoriques de l'information et de la communication nous permettent de distinguer l'information de la communication : il existe un aspect statique, instrumental, relevant de l'information et un moment dynamique, interactionniste relevant de la communication. Les deux concepts renvoient aux relations de pouvoir et aux relations de confiance. A la question « pourquoi communiquer, et transmettre des messages sur la stratégie aux salariés de l'entreprise ? » la littérature nous propose plusieurs réponses possibles.

L'efficacité peut s'obtenir par la poursuite de plusieurs objectifs, qui concourent à l'utilisation de la communication dont nous retenons les principaux :

- l'**obligation légale**, dans laquelle les relations industrielles jouent un rôle
- l'objectif **d'intégration**, de cohésion, qui se fonde sur l'idée que l'intégration favorise l'implication, la prévention des **conflits**, grâce à la construction d'une stratégie sociale par le dialogue.

Cette communication stratégique prend forme dans un grand mouvement de restructuration des entreprises, soumises à un glissement de la décision dans la structure. La gestion des ressources humaines occupe le terrain de la communication stratégique tant dans le domaine de la communication directe que de la communication indirecte. Les relations industrielles européennes sont marquées par le clivage des spécificités nationales, pourtant une conjugaison de circonstances pourrait encourager une forme de rapprochement : la convergence des pratiques de G.R.H. et le rôle du comité d'entreprise européen.

3 C le C.E.E. joue-t-il un rôle dans la **convergence**

Impact

des
pratiques de
G.R.H.
et de relations
industrielles ?

2 C : les comités
d'entreprise européens se
distinguent les uns des
autres par la notion de
groupe

2 A : l'**attitude siège
filiales** détermine un
contexte influençant la
structuration des C.E.E.

1-D : La **structuration**
s'effectue, selon
les **stades** de
développement.

Structuration

2 E : Le C.E.E. est-il
source de **solidarité** entre
représentants et entre
syndicats ?

1 D : Les comités
d'entreprise européens
sont des lieux
conflictuels

3 B : Quel est l'impact
de la **formation** des
dirigeants sur le comité
d'entreprise européen ?

3 A : Qui détient le
pouvoir dans les comités,
est-ce le Directeur des
Ressources Humaines ou
est-ce le Président ?

1-C : Un comité
d'entreprise européen
a du **pouvoir** s'il détient
des ressources.

3 F : Le comité
d'entreprise européen est-
il, peut-il être un lieu de
négociation ?

Pouvoir

1-B : Le **pouvoir**
du C.E.E. tient
dans son rôle

2 B : L'importance
stratégique de la filiale est
déterminant dans le statut
du **représentant** des
salariés de cette filiale ou
du pays de cette filiale.

**Information
communication**

2 D : la qualité du
comité d'entreprise
européen est liée
à celle de l'**information**

Forme

2 F : quelles pratiques de
communication et de
pédagogie de
l'**information** ?

3 E : Peut-on affirmer que
le type de relations
industrielles du pays
d'origine de l'entreprise
modèle le style de
communication au sein
du comité d'entreprise
européen ?

1 A : **formes**
ressemblantes
ou non des
C.E.E. :
Le réseau externe
favorise l'isomorphisme

Figure 9-2 : Résumé de la problématique – questions et hypothèses

Forme, communication, pouvoir, structuration et impact du C.E.E.